

APOYO AL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA OPERADORA AVÍCOLA
COLOMBIA S.A.S EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Lina Marcela Lozano Rocha



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2018

APOYO AL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA OPERADORA AVÍCOLA
COLOMBIA S.A.S EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Lina Marcela Lozano Rocha

Trabajo de grado

En modalidad de pasantía para optar el título de Psicóloga

Director del proyecto

Ps. MBA Luz Marcela Salazar Betancur

Docente



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2018

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Introducción	8
Justificación	8
Descripción de la Empresa	10
Objetivos	11
Marco conceptual	12
Metodología	22
Población	21
Instrumentos	23
Procedimiento.....	28
Resultados	30
Procesos de selección	30
Entrevistas de retiro	33
Apoyo actividades	38
Discusión	40
Conclusiones	43
Recomendaciones	44

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por ser quien me ha respaldado y quien mediante su amor incondicional me ha acompañado en cada etapa de mi vida.

A mis padres María Rosa Rocha Patiño y Eduardo Lozano Pantoja por ser parte visible y tangible de cada objetivo que me he propuesto, quienes con su amor y perseverancia me hacen acreedora de mi título como profesional.

A mi familia quien me ha motivado a través de su historia en cumplir mis sueños y llegar más alto de lo que pueda imaginar.

A quienes hoy día son el pilar de mi vida, mi esposo Santiago Tarazona y mi hija Mariana Tarazona Lozano, sinónimo de motivación, fuerza, sabiduría y amor.

A Natalia Ximena Sanabria Campillo quien en esta última etapa del proceso fue mi compañera de trabajo y mi mejor amiga, quien a través de su linda energía aportó en la construcción y el fortalecimiento de mi vida profesional y personal.

A la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S quien al abrirme sus puertas me dio la oportunidad de crecer, principalmente al equipo de Gestión Humana por hacer de nuestro trabajo un proceso apasionante y sin límites, por el cariño y el amor dejado en cada labor y por la oportunidad de poder ejercer procesos autónomos confiando en mis habilidades como practicante.

A mi directora de trabajo de grado Luz Marcela Salazar por su acompañamiento y apoyo incondicional durante mi proceso de pasantía.

A la Universidad Pontificia Bolivariana y su cuerpo docente por ayudar en mi crecimiento integral, como deportista, persona y profesional

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: APOYO AL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA OPERADORA AVÍCOLA COLOMBIA S.A.S EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

AUTOR(ES): LINA MARCELA LOZANO ROCHA

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

RESUMEN

Operadora Avícola Colombia S.A.S es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos cárnicos a nivel nacional, cuenta con más de 40 años de experiencia en el mercado y abarca toda la cadena productiva desde la reproducción hasta la comercialización del pollo procesado. El presente proyecto de grado tuvo como objetivo apoyar los procesos de selección de personal del área de Gestión Humana en la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S con el fin de seleccionar a los candidatos más idóneos para ocupar cada cargo. Inicialmente fue indispensable conocer, identificar y aplicar los protocolos internos establecidos por la compañía en los procesos de reclutamiento y selección de personal, incentivando a la mejora continua de cada fase del proceso con proyección en la obtención de metas corporativas para aumentar la efectividad y productividad de la empresa. Para dar cumplimiento a este proyecto se establecieron tres objetivos específicos: la promoción de recursos para garantizar el proceso de reclutamiento de hojas de vida, la aplicación de pruebas psicotécnicas y entrevistas centradas en elegir al personal que pudiese ser altamente productivo y confiable, y la identificación de causas del cese voluntario del personal durante el tiempo de ejecución de la pasantía con el fin de plantear posibles estrategias que permitieran fortalecer los procesos de selección y disminuir el nivel de rotación en la organización. Con su ejecución se logró evidenciar una notable mejoría en la fase de entrevista psicológica de los procesos de selección, ésta siendo pieza fundamental en la identificación variables que podrían ser causa de retiro a corto plazo

PALABRAS CLAVE:

Reclutamiento, Selección, Organización, Rotación de personal, Operadora Avícola Colombia S.A.S.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: SUPPORT TO THE AREA OF HUMAN MANAGEMENT OF THE OPERATING COMPANY "AVÍCOLA COLOMBIA S.A.S" IN THE PROCESSES OF SELECTION OF PERSONNEL

AUTHOR(S): LINA MARCELA LOZANO ROCHA

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

ABSTRACT

Operadora Avícola Colombia S.A.S is a company dedicated to the production and marketing of meat products nationwide. It has more than 40 years of experience in the market and covers the entire production chain from reproduction to marketing of processed chicken. The objective of the current work, is to support the selection processes of the Human Management area in the company "Operadora Avícola Colombia S.A.S." in order to select the most suitable candidates to fill each position. Initially it was essential to know, identify and apply the internal protocols established by the company in the processes of recruitment and selection of personnel, encouraging the continuous improvement of each phase of the process with projection in the achievement of corporate goals to increase the effectiveness and productivity of the company. To fulfill this project, three specific objectives were established: the promotion of resources to guarantee the process of recruitment of curriculum vitae, the application of psycho-technical tests and interviews focused on choosing personnel that could be highly productive and reliable, and the identification of causes of the voluntary termination of the staff's period of work during the execution time of the internship, in order to propose possible strategies that would allow to strengthen the selection processes and decrease the level of rotation in the organization. With its execution, it was possible to show a remarkable improvement in the psychological interview phase of the selection processes, this being a fundamental piece in the identification of variables that could be a cause of short-term withdrawal

KEYWORDS:

Recruitment, Selection, Organization, Rotation of personnel, Operadora Avícola Colombia S.A.S.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad una de las áreas más importantes de toda organización es Gestión del Talento Humano, encargado de cumplir con la incorporación del recurso humano necesario para llevar a cabo los procesos de selección de las pequeñas y grandes empresas del mercado laboral, garantizando el ingreso de personal idóneo y calificado para cubrir la oferta y la demanda existente, cumpliendo con las expectativas de cada puesto, los indicadores de selección y el desarrollo satisfactorio de la compañía.

El propósito global de la práctica como psicólogo profesional es desarrollar y aplicar principios, conocimientos, modelos y métodos psicológicos de forma ética y científica con el fin de promover el desarrollo, bienestar y eficacia de los individuos, grupos, organizaciones y sociedad (Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2011).

Con el fin de llevar a cabo estos procesos es importante seguir un protocolo detallado y transparente que permita recoger la información necesaria y útil de cada candidato para seleccionar al que más se ajuste al perfil requerido para cada vacante, para ello es preciso que el psicólogo organizacional o del trabajo cuente con las habilidades, la metodología y las herramientas requeridas para satisfacer necesidades aportando a la mejora continua del ambiente laboral, la eficacia y la efectividad de los procesos productivos de la empresa.

Teniendo en cuenta que la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S es una organización altamente constituida y reconocida a nivel nacional, con este proyecto se pretendía brindar un apoyo al área de Gestión Humana que permitiera la mejora continua de la empresa

llevando a cabo procesos de reclutamiento y selección efectivos con el fin de cubrir las plazas en la planta de beneficio y/o áreas administrativas de la empresa. Para ello se llevó a cabo la aplicación de instrumentos ya establecidos por la compañía que permitieran predecir comportamientos productivos y confiables de los candidatos que reunieran el mayor número de competencias necesarias y cumplieran con el perfil requerido para ocupar cada vacante; así mismo con el fin de favorecer los procesos se buscó hacer un análisis de las principales causas de retiro voluntario del personal y posiblemente promover estrategias para mejorar al interior de la organización.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La organización surge en el año 2011 por la unión de tres empresas del sector avícola Pimpollo, Friko y Superpollo reconociéndose desde el año 2015 como uno de los grupos más grandes del sector avícola colombiano Operadora Avícola Colombia S.A.S (Opav, s.f.)

Operadora Avícola Colombia S.A.S es un grupo orientado a la producción y comercialización de productos cárnicos integrada verticalmente desde la incubación, hasta la comercialización del producto permitiéndose garantizar la trazabilidad de todo el proceso, dando seguridad y confianza a todos los clientes y consumidores. Actualmente la organización cuenta con centros productivos en Risaralda, Antioquia, Santanderes, Atlántico, Valle y Tolima organizados en centros especializados en granjas reproductoras, plantas de incubación, plantas de concentrados, granjas de engorde, plantas de proceso, centros distribución y puntos de venta.

En su filosofía, OPAV COLOMBIA S.A.S reconoce la existencia de un ser supremo, trabaja 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 y empresarial, hace a la familia parte integral de la organización, y fundamenta la sostenibilidad del negocio en el respeto por el medio ambiente y la excelencia organizacional con los mejores estándares organizacionales (Opav, s.f.).

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Apoyar los procesos de selección de personal siguiendo el protocolo estipulado por el área de gestión humana de la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S con el fin de seleccionar a los candidatos más idóneos para ocupar cada cargo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Promover por medio del uso de redes sociales, páginas de empleo, emisoras y medios impresos las vacantes existentes para garantizar el proceso de reclutamiento de hojas de vida.
- Aplicar las pruebas psicotécnicas y entrevistas de selección de personal para identificar y elegir personal que pueda ser altamente productivo y confiable en la compañía.
- Identificar las causas del cese voluntario de personal en la compañía durante el tiempo de ejecución de la pasantía con el fin de plantear posibles estrategias que permitan fortalecer los procesos de selección y disminuir el nivel de rotación en la organización.

MARCO CONCEPTUAL

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es una de las áreas más importantes en las organizaciones la cual depende de las contingencias, las situaciones, la cultura, la estructura, las características del contexto ambiental, el negocio organizacional, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras variables importantes de cada organización; ARH es responsable de la integración, formación, evaluación y remuneración de los empleados y busca brindar la capacitación, el desarrollo, la motivación y la conservación de los mismos; así mismo la ARH está integrada por procesos dinámicos como el reclutamiento y la selección de personal realizado por psicólogos y sociólogos de la compañía (Chiavenato, 2008). Todas las organizaciones dependen directa e indirectamente de las personas para alcanzar sus objetivos y esto sin el recurso humano no sería posible, Chiavenato (2002) lo expresa de la siguiente manera “Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos” (p.5).

Ahora bien, la psicología organizacional es considerada como parte fundamental de las ciencias del comportamiento y opera de modo interdisciplinario con otras ciencias que se especializan en el estudio de la conducta y del desempeño humano en el área laboral (Malvezzi, 2000); así mismo, Ruiz (2018) menciona que el objetivo principal de la psicología laboral es entender las relaciones entre la organización y sus trabajadores, es decir de qué manera el comportamiento del trabajador afecta los procesos de la empresa y como esta influye en el conducta de los mismos. Años atrás esta rama de la psicología no se consideraba importante y los procesos en las empresas se ejercían de forma masiva sin importar la creación de estrategias y

competencias específicas para cada área, en la actualidad dichas competencias van en constante auge, haciéndose necesario contar con el personal capacitado y apto para ejercer las diversas funciones y llevar a cabo el cumplimiento de objetivos dentro de las organizaciones (Rubí, 2014); gracias a que la psicología organizacional ha estado en constante cambio, se ha empezado a valorar más su importancia y necesidad para dar cumplimiento a las metas de las mismas, valorando al talento humano como parte clave del éxito de las empresas.

Según Chiavenato (2000) uno de los aspectos más importante en las empresas es el ambiente organizacional, específicamente los mercados de recursos humanos y el mercado laboral; la palabra mercado hace referencia al lugar donde se llevaban a cabo antiguamente los intercambios de mercancías en los locales (vendedores y compradores), siendo así el área geográfica en la cual se establece la oferta y la demanda implantando un precio común. En este aspecto se resaltan tres puntos importantes: a) La dimensión espacial (área física o territorial del mercado). b) La dimensión temporal (el mercado laboral depende de la época). c) La dimensión de oferta y demanda (oferta y disponibilidad de algo, y así mismo la demanda y la búsqueda de algo, si la oferta es mayor que la demanda, más rápido se obtiene el producto, si la demanda es más alta que la oferta es más difícil de adquirir el producto). Hay que mencionar, además, que el mercado laboral hace referencia a las oportunidades y ofertas de empleo requeridas por las organizaciones en determinado tiempo, es por ello que entre más organizaciones mayor será el mercado laboral y así mismo su potencial de vacantes.

Siendo así y reconociendo que parte fundamental de las empresas es la optimización los procesos del mercado laboral el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011) refiere que los procesos de selección y reclutamiento de personal se conocen como la toma de decisiones orientadas a la obtención de beneficios ante las necesidades de una empresa siendo los

empleadores, los candidatos y los profesionales quienes intervienen directamente en dichos procesos, es por eso que la intervención del psicólogo debe estar fundamentada en miradas científicas que por medio de la obtención sistemática de información permita tomar decisiones sobre el candidato idóneo para cubrir el cargo.

A continuación se describen los procesos de reclutamiento y selección de personal de forma detallada:

El reclutamiento de personal consiste en encontrar el menor número de candidatos que cumplan con las especificaciones del puesto, por tanto Shaun Tyzon y Alfred York (como se citó en Ortíz, Guerra, Barragán & Villalpando, 2018) lo definen como “el conocimiento de los recursos que se desean, los recursos que están disponibles y donde y como se pueden encontrar”, dicho de otra manera las principales tareas del reclutamiento de personal son: a) Determinación de las vacantes. b) Consideración de las fuentes de reclutamiento. c) Preparación de la información a publicar. d) Procesamiento y evaluación de las solicitudes. e) Notificación a los solicitantes.

Adicional a esto existen dos fuentes de reclutamiento, el reclutamiento por fuentes internas y el reclutamiento por fuentes externas, el primero hace referencia a no tener que recurrir a personas externas de la organización, es decir en la misma se encuentra el personal necesario en un momento adecuado, en esta fuente se encuentran los sindicatos, el archivo o cartera de personal, los familiares y recomendados y la promoción o transferencia de personal (Grados, J. 2013). Según Valero (citado en Zais, 2016) el reclutamiento por fuentes externas se centra en aquellas personas a las que se accede de acuerdo a las características profesionales, educativas o técnicas y que son ajenas a la organización y se encuentran disponibles en el

mercado laboral, además son atraídas durante los procesos de reclutamiento; las fuentes externas se han nutrido de fuentes tradicionales, trabajadores de las empresas, bases de datos de las empresas, reclutamiento informal a través de conocidos o familiares de los empleados, publicidad tradicional, agencias de empleo, agencias de trabajo temporal, asociaciones y colegios profesionales, bolsas de empleo de centros de formación y anuncios en internet y páginas web (Zais, 2016).

Dicho lo anterior, Ernst y Young (1998) refieren que la selección de personal consiste en escoger entre los candidatos reclutados a quienes demuestren una mayor adecuación y eficiencia en el desempeño del cargo o puesto vacante a aplicar; este es un proceso de comparación y decisión en el cual se tienen en cuenta tanto los requisitos del puesto como las diferentes personas postuladas, es por eso que un proceso de selección completo puede cumplir las siguientes fases: necesidad de personal, divulgación, recepción de candidatos, preselección, entrevista inicial, cuestionario de solicitud de empleo, pruebas psicotécnicas, entrevista, referencias, examen médico, acogida y periodo de prueba y admisión definitiva.

Del mismo modo, Velásquez (como se citó en Restrepo, Ladino & Orozco, 2008) menciona que la selección de personal busca garantizar el ingreso del personal más idóneo a las empresas, permitiendo a este proceso valorar competencias, aptitudes y actitudes técnicas, metodológicas, participativas sociales y conocimientos científicos de los candidatos, eligiendo personas con talento que presenten conocimientos, competencias y motivación por medio de las fases de preselección y selección.

En los últimos años seleccionar personal en las empresas se ha tornado más difícil y no siempre se obtiene información veraz sobre los candidatos después de dedicar el tiempo, pasar

pruebas y realizar entrevistas, por ello se han llevado a cabo nuevas estrategias como la selección basada en competencias que permite llevar a cabo procesos más acertados y justos con la aplicación de sencillos principios para evitar errores frecuentes, es así que surge la necesidad de proponer cinco estrategias basadas en un enfoque de selección por competencias: 1) Identificar los requerimientos críticos del puesto 2) Utilizar el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro 3) Organizar los elementos de selección en un sistema 4) Aplicar técnicas y habilidades eficaces de entrevista 5) Implicar a varios entrevistadores en sesiones organizadas de intercambio de información; de igual modo es importante reconocer que haciendo uso de este sistema de selección la descripción y las evidencias sirvan como predictores de alto desempeño (habilidades y dimensiones) en los candidatos durante el proceso, suministrando un lenguaje que permita identificar los comportamientos necesarios para un desempeño alto en el puesto por medio de la elaboración de anuncios de empleo, preparación de preguntas para entrevistas y el diseño de pruebas de un assessment centre (Corral, 2007).

Por otra parte Cuesta (como se citó en Veintimilla & Velásquez) menciona que:

“La selección por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo y en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro, por lo que el pensamiento estratégico y la pro actividad le son inmanentes”

Sin embargo, esto quiere decir que una persona que tenga suficiente conocimiento en lo que será su trabajo no garantiza su productividad en el futuro, considerándose importante que el candidato tenga deseos de superación como la capacidad de aprender, creatividad, trabajo en equipo, automotivación, flexibilidad, orientación de trabajo hacia el cliente actual y potencial, entre otras destrezas (Veintimilla & Velásquez, 2017).

Rodríguez y Peñaranda (como se citó en Sandoval, Montaña, Miguel y Ramos, 2012) expresan que en la actualidad no existe una caracterización clara de los modelos de gestión por competencias sin embargo los modelos seleccionados se aproximan por sus criterios, pertinencia e importancia, además son sustentados para reforzar la gestión del talento humano sobre las necesidades de las organizaciones; la estructuración de estos modelos implican integrar tanto la teoría como la práctica de la cultura organizacional, incluyendo la administración de los perfiles de cargo y la evaluación y formación de las personas que los ocupan.

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konospaske (citados en Torres y Jaramillo, 2014) refieren que el diseño de puestos de trabajo “es el proceso por el cual los administradores deciden las tareas laborales, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto” lo que Torres y Jaramillo consideran fundamental ya que puede ser altamente significativo en el desempeño del trabajador en la eficacia de su labor en condiciones monetarias y económicas, pudiendo ser la forma de generar ingresos, alta autoestima, favorecer relaciones interpersonales y experiencias significativas de vida o por lo contrario podrían llegar a ser la causa de tensión, daño físico y mental del empleado (p. 7). Además Torres y Jaramillo (2014) mencionan que el Análisis de Trabajos (ADT) permite obtener procesos de eficacia organizacional logrando el cumplimiento de objetivos que se buscan con el trabajo, así mismo aporta una información mayormente eficaz al proporcionar datos que análisis financieros no pueden aportar (p. 2); es por ello que cuando se trata de crear un nuevo cargo la información encontrada por dicho estudio evita que se tengan errores en los puestos de trabajo (p. 3); es por esta razón que se considera relevante que tanto organizaciones grandes como pequeñas vean la importancia de diseñar cargos altamente estructurados y alineados con el objetivo de mejorar la calidad de vida del personal incorporado,

pues, de la claridad que tenga el profesional sobre el perfil del cargo depende tener procesos de selección más efectivos y un índice de rotación menor en cualquier empresa.

Indiscutiblemente, de las herramientas utilizadas depende la efectividad de los procesos de selección en las organizaciones. Anderson et al. (2010) señala que entre las herramientas utilizadas en estos procesos se encuentra el curriculum, el cual permite encontrar la información más importante aportada por los postulantes, entre ellos datos personales, formación, dominio de idiomas y experiencia laboral y es utilizado para seleccionar posibles perfiles que cumplan con los requerimientos de cada vacante; por otra parte Salgado y Moscoso (2008) mencionan que las referencias facilitan procedimientos evaluativos de la información relevante de los candidatos con sus antiguos empleadores, siendo según varias investigaciones un instrumento de aceptable fiabilidad con una estimación de .70 (citado en Alonso, Moscoso & Cuadrado, 2015).

Para Anderson et al. (2010) la entrevista es el método más utilizado en las organizaciones del mundo y es percibido de forma más favorable por los candidatos. Existen diferentes estructuras de entrevista, la entrevista convencional sin estructura, la entrevista convencional estructurada y la entrevista conductual estructurada. La primera se basa en una conversación informal que se adapta a cada candidato en función de la misma (Dipboye, 1992; Goodale, 1982); Champion, Palmer y Champion, (1997); Huffcutt y Arthur (1994) expresan que la entrevista convencional aunque es similar a la anterior, el entrevistador cuenta con un guion o pautas previas con el fin de tener información similar de los candidatos; adicional a esto Chorogwicka y Moscoso (2007); Janz (1982); Moscoso y Salgado (2001); Motowidloet al. (1992); Salgado y Moscoso (2002) refieren que la entrevista conductual estructurada o por competencias parte de la conciencia de la conducta, con la cual se busca predecir conductas futuras en el trabajo en base a conductas pasadas (citado en Alonso, Moscoso & Cuadrado, 2015).

Con relación a los test de capacidades cognitivas utilizados en los procesos de selección de personal Salgado y Moscoso (2008, p. 18), definen la habilidad mental general (HMG) como “la capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea” mencionando que a su vez incluyen dentro de estas habilidades “aptitudes, destrezas o capacidades como el razonamiento inductivo, la fluidez verbal, capacidad numérica, atención, percepción o memoria”, además diversas investigaciones evidencian que es uno de los instrumentos con mayor capacidad predictiva en los procesos de selección de personal de las organizaciones; a su vez las medidas de personalidad hacen parte fundamental de estas herramientas y pueden definirse como la preferencia a demostrar pensamientos, sentimientos y conductas que caracterizan a los seres humanos (Salgado, 2003, 2004; Salgado, Moscoso y Lado, 2003) y son incluidas en los procesos de selección como método de evaluación en prácticas individuales o de consultoría (como se citó en Alonso, Moscoso & Cuadrado, 20015).

Ahora veamos, Chiavenato (2000) menciona que otro aspecto importante dentro de las dinámicas organizacionales es la rotación de recursos humanos o turnover, que significa la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir el número de personas que ingresan a una organización y las que salen de esta y hace referencia a un análisis porcentual entre las personas que ingresan, las que se retiran y el número de trabajadores que pertenecen a la organización en determinado tiempo, esto con el fin de llevar a cabo comparaciones, generar diagnósticos, dictar disposiciones y establecer predicciones para mantener un equilibrio dinámico que logre sus procesos de transformación en niveles satisfactorios y controlados; siendo así el índice de rotación de personal se basa en una relación entre la cantidad de entrada y salida de personas y los recursos de la organización durante una estimación de tiempo.

Así mismo, se debe agregar que la rotación de personal es un efecto de fenómenos al interior y al exterior de la de la organización que determinan el comportamiento y la actitud del personal. Entre las **causas internas** se pueden encontrar la política salarial de la organización, política de beneficios sociales, el tipo de supervisión ejercido sobre el personal, oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, tipo de relaciones humanas existentes en la organización, condiciones físicas, moral del personal de la organización, cultura organizacional, política de reclutamiento y selección de los recursos humanos, criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos, políticas disciplinarias, criterios de evaluación del desempeño y el grado de flexibilidad de las políticas de la organización y entre las **causas externas** se encuentran la situación de la oferta y demanda de los recursos humanos en el mercado, situación económica, las oportunidades de empleo en el sector laboral entre otras (Chiavenato, 2000).

Para llevar a cabo la identificación de las causas de la rotación de personal en las empresas se hace uso de las entrevistas de retiro, que tienen como objetivo aportar información relevante acerca de las condiciones, necesidades, proyectos y las políticas de recursos humanos de las organizaciones y abarca los siguientes aspectos: 1) Motivo del retiro 2) Opinión del empleado respecto de la empresa 3) Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización 4) Opinión del empleado acerca de su jefe directo 5) Opinión del empleado acerca de su horario 6) Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo 7) Opinión del empleado sobre los beneficios sociales otorgados por la organización 8) Opinión del empleado acerca de su salario 9) Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección 10) Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brindó la organización 11) Opinión del empleado respecto de la

moral y la actitud de sus compañeros de trabajo 12) Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral (Almanza, Molino & Guerrero, 2014).

Finalmente es el trabajo la principal actividad del ser humano y es el ámbito al que dedican gran parte de su vida, además de que es fundamental para el logro de objetivos económicos y vitales, para Root (citado en Piedra & Alcantara, 2016) el recurso humano debe ser el pilar de todas las empresas y esto requiere de adecuados procesos de gestión del conocimiento, talento y entrenamiento; además expresa: “en las empresas hay empleos en los que se arriesga la vida y la salud que se supone deberían ser los mejor pagados; sin embargo, unas veces se paga por las labores y otras por el conocimiento y la experiencia”.

METODOLOGÍA

POBLACIÓN

SELECCIÓN DE PERSONAL

Características generales:

- Hombres y mujeres de los 18 a los 44 años.
- Nivel educativo: De quinto primaria a bachillerato o técnicos.
- Situación militar preferiblemente resuelta (en el caso de los hombres).
- No debe tener antecedentes de policía y procuraduría.
- No tener familiares laborando en la compañía.
- Vivir en: Piedecuesta, Floridablanca o Girón (si vive en Bucaramanga debe tener medio de transporte).

Para cumplir con la solicitud de los requerimientos de las diversas áreas de la planta la población escogida para iniciar los procesos de selección debía contar con las siguientes características generales. En la tabla 1 se especifican algunas de las características por cargo

Tabla 1.

Descripción de las condiciones por cargo

CARGO	DESCRIPCIÓN O CONDICIONES
Operario oficios varios	Experiencia mínima de un año en oficios varios.
CUOTA SENA: Operario en beneficio y procesamiento de aves	Nivel Académico: Entre quinto de primaria y bachillerato. No haber tenido un contrato de aprendizaje previamente.
Domiciliario punto de venta	Nivel Académico: Bachiller académico. Experiencia: Mínimo 6 meses como domiciliario. Vehículo propio (motocicleta).
Auxiliar punto de venta	Nivel Académico: Bachiller académico. Experiencia: Mínimo de un año en atención al público y ventas. Debe tener motocicleta.
Facilitador de calidad	Nivel Académico: Técnico o Tecnólogo en control de calidad de alimentos. Experiencia: Mínimo de un año en el área.
Auxiliar de facturación e información	Nivel Académico: Técnico en contabilidad o carreras afines. Conocimiento en herramientas ofimáticas
Auxiliar de mantenimiento	Mínimo 1 año de experiencia en el área.
Descripción de condiciones generales de los ingresos realizados por área.	

INSTRUMENTOS

TEST ERI

El test de selección de personal **ITPC** (Inventario del Trabajador Productivo y Confiable) es una versión Latinoamericana del Sistema **ERI** (Employee Reliability Inventory) que facilita la identificación de empleados altamente productivos y confiables, además de brindar la posibilidad de conocer conductas anti-productivas antes de la contratación. Este test fue aplicado a todos los candidatos postulantes de la compañía y evalúa las siguientes 7 escalas:

ESCALA A: Responsabilidad

ESCALA C: Servicio al cliente

ESCALA E: Madurez emocional

ESCALA F: Productividad

ESCALA H: Honestidad

ESCALA Q: Compromiso a largo plazo

ESCALA S: Desempeños seguro de accidentes laborales

El test ERI, está compuesto por 81 afirmaciones de verdadero (V) o falso (F) y el candidato debe seleccionar la opción que más se ajuste a su personalidad.

Los resultados arrojados por la prueba se interpretan de la siguiente manera:

A. Dentro de perfil: El candidato cumple con perfil del cargo.

B. Preguntas de seguimiento: Es necesario realizar un análisis riguroso del candidato en aquellas escalas que obtuvieron este resultado.

C. Fuera de perfil: El candidato no cumple con el perfil del cargo.

TEST CCV

Por otra parte la compañía hace uso del test **CCV** (Coeficiente de competencias para vendedores) para los aspirantes a cargos netamente comerciales, este test busca identificar vendedores por excelencia y mide seis competencias relacionadas al éxito de las ventas:

- A.** Energía
- B.** Iniciativa
- C.** Persuasión
- D.** Fortaleza del ego
- E.** Motivación al logro
- F.** Confianza en sí mismo

El CCV está compuesto por 92 ítems con opción de respuesta múltiple (a, b o c) donde el candidato debe seleccionar la opción que más se ajuste a su personalidad. Para garantizar la efectividad de la prueba su resultado debe ser equivalente o superior a un 70% de los candidatos promedio.

Adicional a esto cada uno de los test (ERI y CCV) provee una serie de preguntas de seguimiento que permite hacer un análisis detallado durante la entrevista psicológica de aquellas escalas que arrojen un puntaje promedio o bajo.

ENTREVISTAS Y FORMATOS

En los procesos de entrevista se hace uso de un formato de entrevista escrito y una entrevista psicológica (personal)

El formato de *entrevista escrita* hace una recogida general de la información relevante del candidato entre estos, datos sociodemográficos, educación, habilidades y motivación personal.

La *entrevista psicológica* busca consolidar la información necesaria entre el perfil del cargo y el perfil del candidato, esto de la siguiente manera:

A) Competencias o factores claves a evaluar

- Perfil y motivaciones
- Orientación al logro de resultados
- Identificación y compromisos
- Disciplina y responsabilidad
- Apretura y flexibilidad al cambio
- Disponibilidad para trabajar por turnos

B) Guía de entrevista: Método STAR

- Formación académica
- Experiencia laboral
- Aspecto familiar
- Motivación e intereses

Durante el transcurso de la pasantía y en búsqueda de una mejora continua e independiente del pasante se fue diseñando un nuevo formato semiestructurado:

- 1) Bienvenida
- 2) Información sociodemográfica del candidato
- 3) Información académica
- 4) Proyectos y expectativas personales
- 5) Características, cualidades y habilidades
- 6) Motivación e intereses
- 7) Experiencia laboral
- 8) Estatus económico y aspiración salarial
- 9) Condiciones de la vacante
- 10) Preguntas de seguimiento
- 11) Expectativas del candidato
- 12) Cierre

RECURSOS

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos durante la etapa de la pasantía se utilizaron recursos para el proceso de reclutamiento de hojas de vida tales como:

- Emisoras
- Redes sociales (Facebook, Whatsapp, Instagram y Twitter).
- Medios impresos (Volantes y clasificados)
- Agencias de empleo
- Páginas de empleo

PROCEDIMIENTO

FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Para llevar a cabo los procesos de selección y cumplir con la vinculación del personal necesario en la compañía se desarrollaron las siguientes fases:

FASE I (Análisis de necesidades)

Cada área de la compañía envía la solicitud de la vacante al departamento de Gestión Humana, se verifican las razones para reemplazar el cargo y se inicia el proceso de reclutamiento para cubrir el nuevo puesto de trabajo.

FASE II (Reclutamiento)

Se inicia un proceso de difusión de la vacante en diferentes medios y plataformas para reclutar hojas de vida (Fuentes profesionales y educativas, medios impresos, radio, páginas de empleo, redes sociales, trabajadores). A continuación, se efectúa la validación de antecedentes y se realiza una pre entrevista de forma telefónica para dar a conocer la información de la vacante, verificando la disponibilidad del candidato y su aceptación a la oferta.

FASE III (Aplicación de pruebas psicotécnicas)

- a) Recepción del personal: Se inicia con un espacio de acompañamiento y climatización con los candidatos para conocer más acerca de su información personal, generando un ambiente de confianza que permitiera disminuir el nivel de ansiedad con que se podían presentar al proceso.

- b) Los candidatos llevan a cabo el diligenciamiento de la “Solicitud de autorización a candidatos en procesos de selección para el tratamiento de datos personales por parte de OPAV Colombia S.AS.”
- c) Se procede a la aplicación del test ERI.
- d) Entrega y diligenciamiento del formato de entrevista escrita.
- e) Calificación e interpretación de las pruebas.

Nota: Para el área comercial se aplica tanto el Test ERI como el CCV (Coeficiente de Competencias para Vendedores) que permitía identificar un desempeño exitoso de los vendedores.

FASE IV (Entrevista Psicológica)

Se realiza la entrevista inicial con el objetivo de conocer al aspirante e indagar sobre el área familiar, nivel académico, metas y proyectos, estado de salud, pasatiempos, habilidades (físicas, cognitivas y sociales), competencias (individuales, motivacionales, analíticas e interpersonales), experiencia laboral, el conocimiento que tienen acerca de la empresa (filosofía), y demás características requeridas para la vacante.

FASE V (Entrevista con jefe inmediato)

Se procede a la entrevista con jefe inmediato quien evalúa las habilidades y capacidades del candidato, así mismo valida si cumple con los requerimientos necesarios para ocupar la vacante según el área.

FASE VI (Exámenes médicos)

Se busca conocer si el candidato se encuentra en un buen estado físico para desempeñar sus funciones sin causar ningún tipo de consecuencia para él o las personas con que trabajaría.

FASE VII (Contratación)

Se integra la información adquirida durante el proceso de selección para compararlo con el perfil de cargo y establecer un juicio valorativo que permita aceptar o rechazar al candidato; si el candidato es aprobado se formaliza su aceptación como parte de la empresa por medio de la contratación.

ENTREVISTA DE RETIRO

Para conocer las razones del cese voluntario del personal de la compañía y generar posibles estrategias de mejora en los procesos de selección se lleva a cabo la aplicación de una entrevista de retiro que tiene una duración de 10 a 15 minutos aproximadamente, con esta se busca indagar sobre las percepciones de las relaciones interpersonales, posibilidades de mejora al interior de la empresa, razones para desertar de la misma, el concepto de los supervisores de cada área y las condiciones brindadas durante su tiempo laborado en la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S.

RESULTADOS

PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para llevar a cabo la ejecución de este proyecto de pasantía se contó con la participación de los candidatos que enviaban su hoja de vida por medios electrónicos o físicos postulándose a las diferentes vacantes existentes en la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S. Desde el inicio de la pasantía se lograron reclutar alrededor de 3.595 hojas de vida y se contó con la participación de 746 candidatos que iniciaron proceso de selección.

En la tabla 2 se describe de forma general la cantidad de personas con las que se inició proceso de selección en la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S durante los seis meses de pasantía.

Tabla 2.

Candidatos que presentaron pruebas

CARGO	No. DE PERSONAS POR CARGO
Operario oficios varios	705
Cargos comerciales	36
Operativos Administrativos	5
TOTAL	746

Población que presentó pruebas durante los seis meses de pasantía.

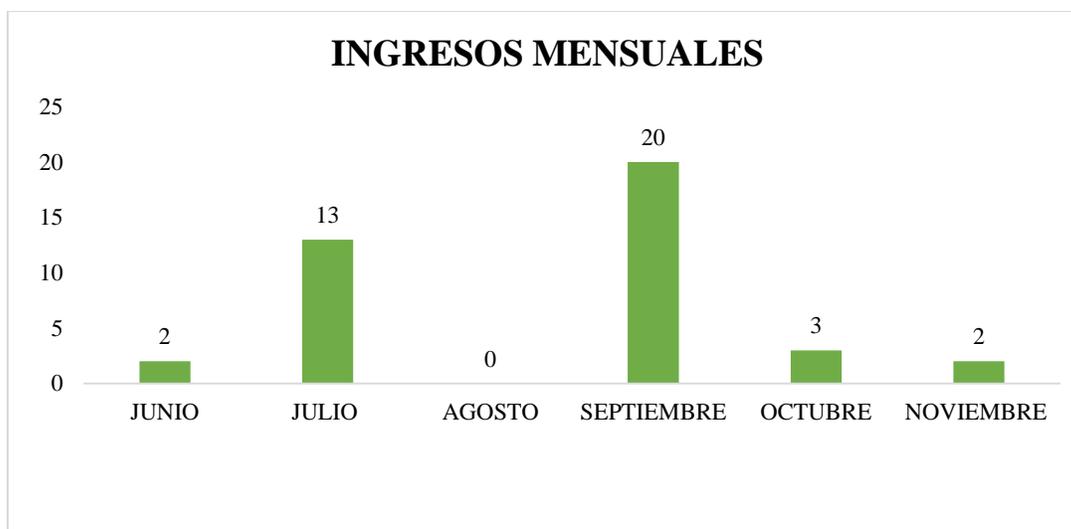
Tabla 3.

Ingresos por área

ÁREA	EXÁMENES MÉDICOS	INGRESOS
Desprese	36	15
Sena – Operarios en beneficio	19	11
Cuartos fríos	1	0
Domiciliario	1	1
Filete	2	1
Logística	1	1
Auxiliar de facturación	1	1
Empaque	1	1
Plataforma	1	1
Línea de eviscerado	4	4
Operario – Gestión Ambiental	1	1
Mantenimiento	1	1
Facilitador de calidad	1	1
Auxiliar de información	1	1
TOTAL	71	40

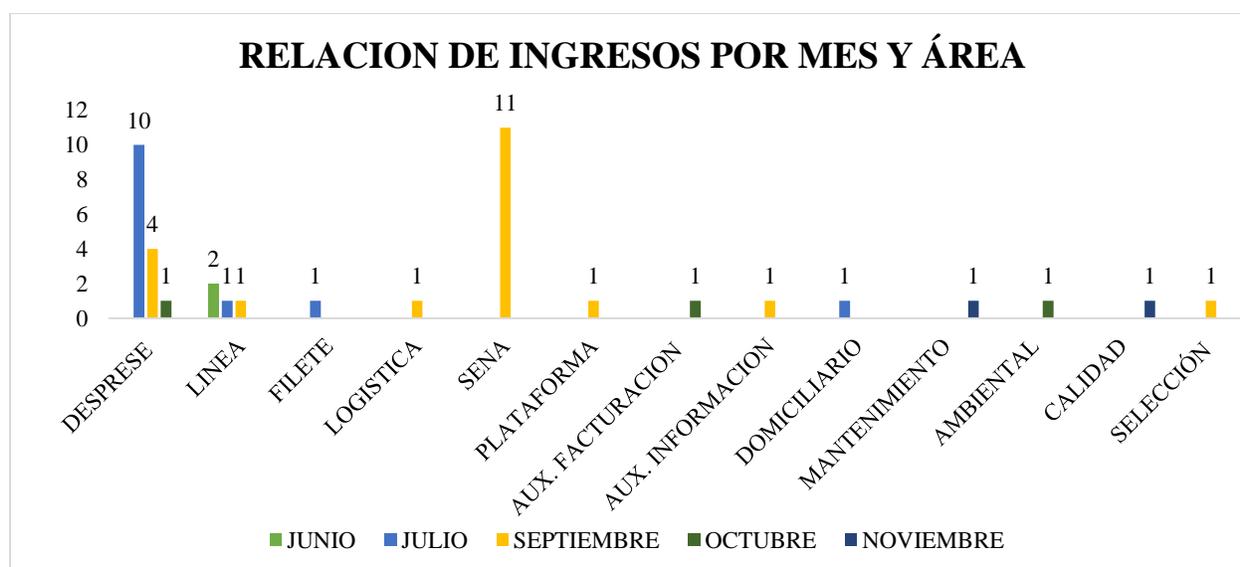
Ingresos a la compañía del mes de Mayo al mes de Noviembre

Durante los seis meses de la pasantía se envió a exámenes médicos a 71 personas distribuidas en las diferentes áreas, siendo el área de desprese la que más demanda tuvo. Se llevó a cabo el ingreso de 40 personas a las diferentes áreas de la compañía en su gran mayoría operarios oficios varios del área de desprese y operarios en beneficio y procesamiento de aves (ver tabla 3).



Gráfica 1. Ingresos generales realizados del mes de Junio al mes de Noviembre de 2018.

Durante los seis meses se evidencia que la mayor cantidad de ingresos se llevó a cabo en el mes de Septiembre con un total de 20 ingresos, seguido por 13 ingresos en Julio y 3 ingresos en Octubre. El mes con menor índice de ingresos fue Agosto (ver gráfica 1). Así mismo es importante saber que 2 de los ingresos fueron de forma temporal.

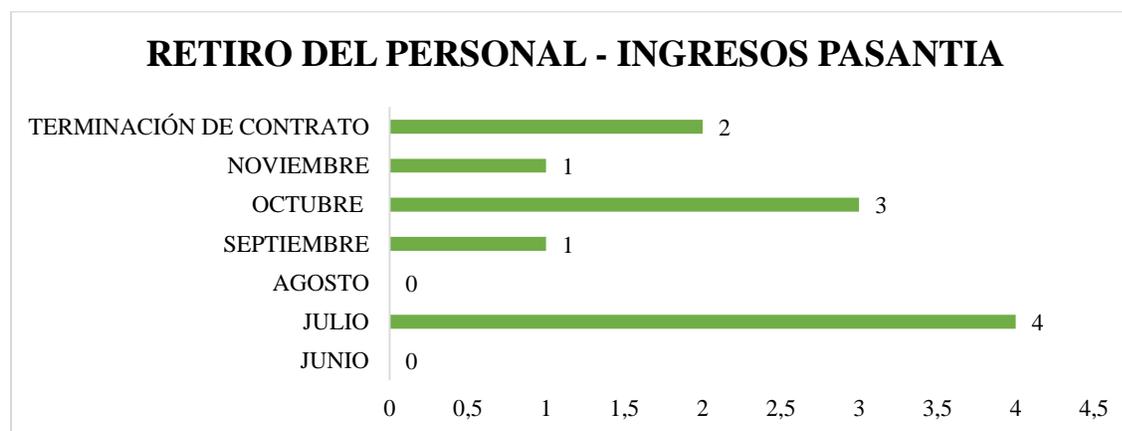


Gráfica 2. Detalle de ingresos por área en los meses de Junio a Noviembre.

Durante los seis meses de pasantía el mes con mayor ingreso de personal fue el mes de Septiembre con un total de 20 personas, predominando la cuota SENA de Operarios en beneficio y procesamiento de aves sobre las demás áreas, seguido del mes de Julio con 13 ingresos en total siendo su predominancia el área de Desprese; así mismo se puede observar que mes con menor número de ingresos fue Agosto con un total de 0 ingresos (ver gráfica 2).

ENTREVISTAS DE RETIRO

Para conocer las posibles causas del retiro voluntario del personal durante los seis meses de la pasantía se realiza el siguiente análisis de las entrevistas de retiro.



Gráfica 3. Retiros y terminación de contrato de los ingresos obtenidos durante la pasantía.

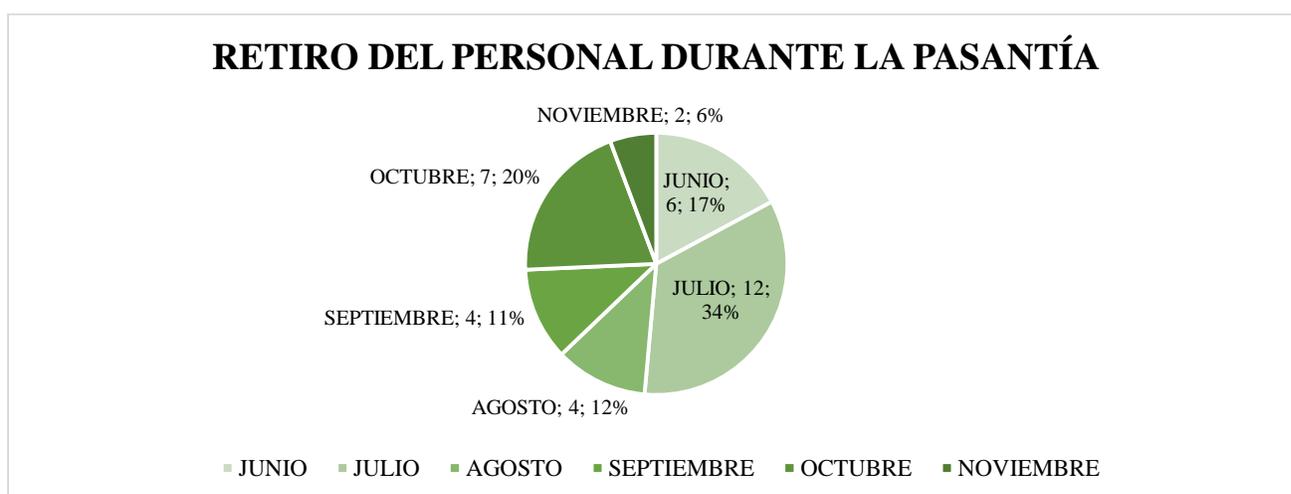
Se evidencia un cese voluntario representativo en el mes de Julio con un total de 4 retiros seguido del mes de Octubre con un total de 3 retiros y Septiembre y Noviembre con 1 retiro por mes; los principales motivos de retiro son debido a las dificultades en el proceso de adaptación

laboral y dificultades familiares. Adicionalmente durante los seis meses se terminó contrato a 2 personas por periodo de prueba (ver gráfica 3).



Gráfica 4. Efectividad del proceso de selección durante el periodo de pasantía.

Actualmente de los 40 ingresos realizados, la empresa Operadora Avícola Colombia cuenta con 31 procesos de selección activos lo que corresponde a un 82% de la efectividad de proceso de selección (ver gráfica 4).



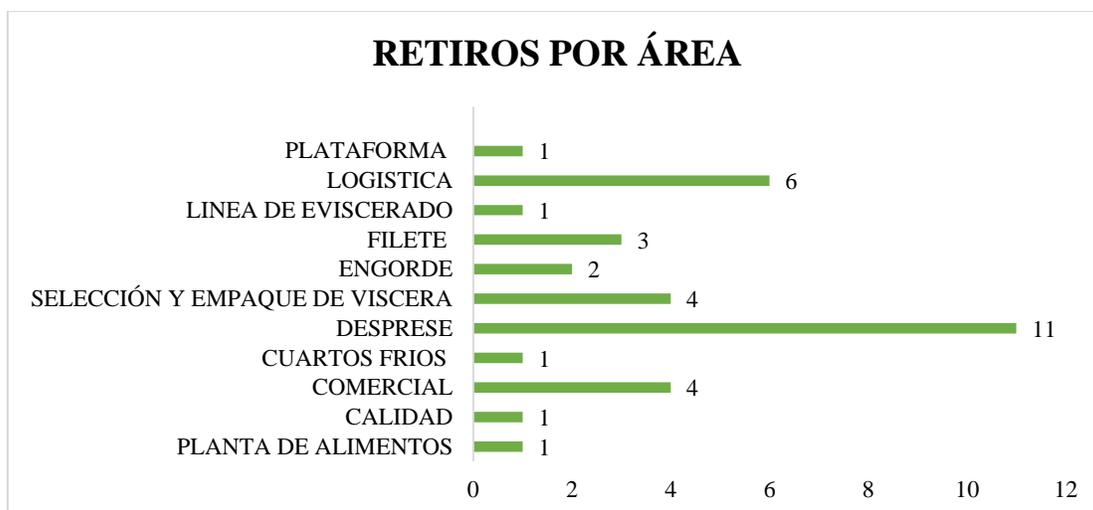
Gráfica 5. Renuncias del personal durante la pasantía según análisis de entrevistas de retiro

Durante la pasantía hubo un total de 35 renunciaciones, prevaleciendo el mes de Julio con 12 personas (34%), Junio con 6 personas (17%), Agosto con 4 personas (12), Septiembre con 4 personas (12%), Octubre con 7 personas (20%) y Noviembre con 2 personas (6%) retiradas (ver gráfica 5).



Gráfica 6. Causas del cese voluntario según análisis de entrevistas de retiro

Durante los seis meses se llevan a cabo 35 entrevistas de retiro, al indagar sobre el motivo la variable predominante fue por una mejor oferta de empleo con 8 personas, seguida de motivos personales con 6 personas retiradas. Las variables con menos incidencia fueron por viaje, no adaptación al área de trabajo, monotonía y estrés, inconformidad con las condiciones, su ciclo terminó y por accidente (ver gráfica 6).



Gráfica 7. Detalle de retiros por área según entrevistas de retiro.

Durante el periodo de pasantía el área con mayor rotación a causa de renunciaciones fue desprese con 11 personas, seguida por el área de logística con un total de 6 personas y el área comercial con 4 personas. Las áreas con menor cese voluntario fueron plataforma, línea de eviscerado, cuartos fríos, área comercial y planta de alimentos (ver gráfica 7).



Gráfica 8. Motivos de retiro del personal del área de desprese según análisis de entrevistas de retiro

La causa de mayor índice de renunciaciones en el área de desprese durante la pasantía fue dificultades familiares con 3 personas, seguida de los proyectos personales y la difícil adaptación con 2 personas retiradas cada una. Es importante mencionar que la persona que se retira a causa de la monotonía y el estrés laboral fue un supervisor del área, que se proyectaba a ser reemplazado por un operario oficios varios (ver gráfica 8).



Gráfica 9. Estrategias de mejora al interior de la empresa propuestas por el personal retirado de la compañía.

Se observa que gran parte del personal durante la entrevista de retiro refiere no tener ninguna observación de mejora al interior de la compañía y que cumple con las condiciones ofrecidas durante el proceso de inducción. Las variables promedio en el análisis refieren que los horarios, las capacitaciones e inducciones por cargo y el trabajo en equipo podrían ser puntos a mejora (ver gráfica 9).

APOYO A LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

INDUCCIONES A PERSONAL NUEVO

La inducción para el personal nuevo es un requisito interno de la compañía y permite brindar al trabajador conocimientos acerca de políticas internas y beneficios ofrecidos por la misma. Cada inducción tuvo una duración de aproximadamente tres horas y se abordaron las siguientes temáticas:

Gestión humana, Nómina, Gestión ambiental, Fondo de Empleados Trébol, Gestión ambiental, Política de Calidad, Seguridad y salud en el trabajo y Atención al cliente.

Durante el proceso de pasantía se brindó apoyo como capacitador en tres inducciones de los meses de Septiembre y Noviembre. La inducción por mes fue dirigida a los siguientes ingresos:

SEPTIEMBRE:

- 2 – Plataforma
- 1 – Granja de engorde
- 2 – Logística
- 1 – Filete.

NOVIEMBRE:

- 1 – Facilitador de calidad.
- 1 – Aprendiz de mantenimiento
- 1 – Manteniendo
- 1 – Pasante de psicología.

CAPACITACIONES:

Se brindó apoyo a las capacitaciones realizadas por las diferentes áreas de la organización con el fin de fortalecer la formación y actualización de conocimientos de las diferentes unidades productivas, por medio de esta se quiso fortalecer habilidades y actitudes para lograr tener un mejor desempeño del personal en la empresa.

Durante este periodo se hizo acompañamiento a dos capacitaciones:

El 6 de Octubre se llevó a cabo con gran parte de personal a excepción del área logística, mantenimiento y limpieza y desinfección quienes por motivos laborales no pudieron asistir; el 4 de Noviembre se realizó una nueva jornada con el personal faltante.

En dichas capacitaciones se abordaron temáticas de políticas de calidad, microorganismos, gestión humana, gestión ambiental y seguridad y salud en el trabajo.

FECHAS ESPECIALES:

El área de gestión humana fue responsable del evento, por lo cual lideramos los procesos logísticos del mismo.

- **Celebración de la familia** (Cajasan Campoalegre) - 29 y 30 de Septiembre

Dirigida a todo el personal de la compañía en horarios no laborales (Planta de proceso, administrativos y granjas)

- **Celebración día de la familia** (San Gil) - 21 de Octubre

Dirigida a todo el personal de granjas de San Gil y zonas aledañas.

- **Celebración fiesta de fin de año** (Cajasan Campoalegre) - 10 de noviembre

Dirigida a todo el personal de compañía (Planta de proceso, administrativos y granjas)

DISCUSIÓN

Operadora Avícola Colombia S.A.S es una empresa que goza de gran reconocimiento a nivel nacional por todas sus líneas de productos, una empresa que por medio de sus valores y principios busca la mejora continua e integral en todas sus áreas productivas.

A lo largo de la pasantía se logró brindar un apoyo continuo a los procesos de selección de personal de la empresa; Ernst y Young (1998) refieren que la selección de personal consiste en escoger entre los candidatos reclutados a quienes demuestren una mayor adecuación y eficiencia en el desempeño del cargo o vacante a aplicar; la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S reconoce la importancia del factor humano para el logro de objetivos de la compañía, razón por la cual durante la ejecución del proyecto el objetivo principal como área de Gestión del Talento Humano fue hacer de los procesos de selección un espacio que permitiera acoger al candidato haciendo énfasis en la importancia del respeto y el buen trato al interior de la compañía, esto por medio de la implementación de estrategias comunicativas que permitieran reducir la ansiedad de los candidatos, facilitando el desarrollo del proceso y la seguridad del mismo, fortaleciendo la expresión de las cualidades y habilidades que lo incentivaron para aplicar a la vacante, generando no solo un espacio de relación laboral si no de acompañamiento personal.

Por otra parte, los procesos de selección en las grandes empresas son un reto para el área de gestión del talento humano, de ahí la importancia de ejercer procesos transparentes y efectivos

que garanticen la productividad de la compañía y la satisfacción del candidato. Ante esto el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011) refiere que los procesos de selección y reclutamiento de personal se conocen como la toma de decisiones orientadas a la obtención de beneficios ante las necesidades de una empresa siendo los empleadores, los candidatos y los profesionales quienes intervienen directamente en dichos procesos, es por eso que la intervención del psicólogo debe estar fundamentada en miradas científicas que por medio de la obtención sistemática de información permita tomar decisiones sobre el candidato más idóneo para cubrir la vacante. Es así como desde la labor como psicólogos organizacionales se buscó generar estrategias que fortalecieran la obtención de información durante el proceso de selección, contando con un estándar de preguntas prediseñadas en cada fase que sirvieran como puntos clave a la hora de continuar o desistir del proceso.

Adicional a esto, fue fundamental para nuestro proceso generar estrategias sobre los recursos que serían utilizados durante la fase de reclutamiento de hojas de vida; Shaun Tyzon y Alfred York (como se citó en Ortíz, Guerra, Barragán & Villalpando, 2018) definen el reclutamiento como “el conocimiento de los recursos que se desean, los recursos que están disponibles y donde y como se pueden encontrar”; teniendo en cuenta lo anterior y las estrategias corporativas nuestros principales recursos estuvieron orientados hacia aquellas herramientas que nos permitieran hacer un despliegue masivo de la información de las vacantes, entre estas las redes sociales, páginas de empleo y medios impresos (clasificados), obteniendo como resultado la recolección 3.595 hojas de vida garantizando el ingreso de 111 personas a la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S durante los anteriores seis meses.

Finalmente se hizo un análisis de las entrevistas de retiro del personal que renunció voluntariamente a la compañía, gracias a esto se pudo identificar que las causas están

relacionadas en su gran mayoría al cumplimiento de proyectos personales, mejores oportunidades laborales (ofertas) bienestar familiar y superación académica de los trabajadores, por ello se considera importante enfatizar en lo que expresa Chiavenato (2000) quien menciona que rotación de personal se da por fenómenos internos y externos de la organización siendo los beneficios ofrecidos por la compañía y los ofrecidos por otras empresas el valor agregado que podría definir el índice de rotación del personal.

CONCLUSIONES

Durante el periodo de pasantía se pudo cumplir con los objetivos propuestos en el presente trabajo de grado.

Se trabajó en conjunto con el equipo de gestión del talento humano para garantizar la efectividad de los procesos de selección, actuando con rigurosidad desde el inicio hasta el final del mismo; además, durante los procesos de selección se trabajó constantemente en la modificación de aquellos detalles que eran favorables, generando una búsqueda continua de estrategias que se salieran de la rutina y cambiaran la automatización del proceso con el fin de incentivar al candidato sobre las ventajas que tenían al pertenecer a esta gran empresa.

Se logró hacer un ingreso de 31 personas que aún continúan activas en la compañía, a pesar de los retiros de los ingresos en este periodo de tiempo, se pudo evidenciar que actualmente se hacen procesos de selección con un mayor índice de efectividad, lo que significa que aunque se está en un proceso de constante cambio la confiabilidad de los procesos va con tendencia a mejorar; es la entrevista parte fundamental del proceso y por tal razón se considera

importante hacer una revisión constante de los motivos de renuncia del personal, con el fin de generar estrategias o modificaciones que garanticen la obtención de mejores resultados.

Finalmente, Operadora Avícola Colombia S.A.S es una organización focalizada en la importancia del talento humano, lo que hace que los resultados en todas sus cadenas de producción estén en constante mejora, con base a esto y a su enfoque, permite que cada practicante o aprendiz, crezca profesionalmente de forma integral ejerciendo un proceso de forma independiente y autónomo en su especialidad, permitiendo el desarrollo de habilidades y brindándole competencias necesarias para enfrentarse a la labor y su rol como futuro profesional.

RECOMENDACIONES

Se considera importante hacer una revisión continua de las entrevistas de retiro y los motivos de renuncia del personal, con el fin de generar estrategias o modificaciones que garanticen la obtención de mejores resultados en los procesos de selección.

Se sugiere diseñar un modelo de entrevista semiestructurada que sirva como base para los jefes de cada área de la planta de proceso, con el fin de elegir la información más relevante de su especialidad.

Se considera importante continuar con la actualización de los perfiles de cargo como parte fundamental de los procesos de selección de la compañía.

REFERENCIAS

- Almanza, A., Molino, A., & Guerrero, N. (2014). *Entrevista de retiro para desvinculación laboral en las organizaciones* (Tesis de especialización). Universidad Sergio Arboleda. Bogotá.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 31(2), 79-89. doi:10.1016/j.rpto.2015.04.002
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. En I. Chiavenato, El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá, D.C: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Recuperado de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>
- Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*. Recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. [archivo PDF]. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf

- Ernst & Young. (1998). *Manual del director de recursos humanos*. Recuperado de <https://referencias111.wikispaces.com/file/view/18jun07.pdf>
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Recuperado de http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob_0f85ec_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf
- Malvezzi, S. (2000). *Psicología organizacional da administração científica à globalização. Una historia de desafíos* En: C.Machado (Ed.), *Fronteiras da Psicologia* (Vol. 2). Évora,Portugal: Universidade de Évora.
- Ministerio de educación nacional. (2009). *Guía para diseño programa de bienestar laboral, sector docente*. Recuperado de: https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf
- Opav. (s.f). Recuperado de <http://www.opav.co/>
- Ortiz, G. A., Guerra, P., Barragan. J. N., & Villalpando. P. (2018). *Nuevos Escenarios para el Reclutamiento y Selección de Personal: Descripción Del "Método Adizes"*. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 13(1), 121-136.
- Piedra, V. M., & Alcantara. M. E. (2016). *Propuesta para reducir la rotación de personal en las Organizaciones Mexicanas*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/propuesta-reducir-la-rotacion-personal-las-organizaciones-mexicanas/>

- Restrepo de O, L., Ladino, T. A, & Orozco A. D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia et Technica*, XIV (39), 286-291. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84920503051.pdf>
- Rubí, K. (2014). *El rol de la psicología organizacional en las empresas de hoy en día*. Psico.mx. Recuperado de <https://www.psico.mx/articulos/el-rol-de-la-psicologia-organizacional-en-las-empresas-de-hoy-en-dia>
- Ruiz, E. (2018). *Psicología organizacional: auge de gestión de personas apuntala su expansión*. Info Capital humano. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/psicologia-organizacional-auge-de-gestion-de-personas-apuntala-su-expansion/>
- Saiz, C. (2016). *Reclutamiento 2.0*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cantabria. Cantabria.
- Sandoval, F., & Montaña, N., & Miguel, V., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17 (60), 660-675.
- Veintimilla, P., & Velasquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Revista boletín redipe*. 6(3). 172-193.
- Torres, J. L. & Jaramillo, O. L. (2014). *Diseño y análisis de puestos de trabajo*. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.