

**Determinación de las características que tendrán las personas que trabajarán en
Agropecuaria Aliar (La Fazenda)**

Presentado por

Eydi Jimena Rojas Cardozo

Tutor:

Cristian Hernán Báez Niño

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Vicerrectoría Académica y de Investigación

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Junio de 2022

Dedicatoria

A Dios primeramente con el todo, sin el nada; a mi mamá que ya partió al cielo, pero su anhelo siempre fue verme profesional; a mi hijo porque fueron muchos fines de semana y fechas especiales que estuve ausente porque debía estudiar, a mi familia en general porque en muchos aspectos me apoyaron; especialmente mi hermana Diliana quien estuvo al cuidado de mi hijo durante tanto tiempo siempre dando lo mejor de sí para que yo me sintiera tranquila, a Daissy Nataly Adarme, ella quien es esa amiga que dijo si lo quieres lo puedes y me impulso a matricularme, el deseo era llegar juntas a la meta y aunque no fue así es importante para mí saber que el logro es compartido y Ofelia Molina, quien dio un voto de confianza por mi para ascenderme de puesto laboral y fue este paso el que enmarco mi comienzo de formación profesional.

Agradecimientos

Al tutor Cristian Hernán Báez Niño, quien ha estado en apoyo constante y su paciencia es toda, durante el desarrollo de este trabajo, a la red de tutores de la universidad nacional abierta y a distancia que me apoyaron durante este proceso; a la Fazenda que me brindo la estabilidad laboral para poder pagar mis estudios; a todos aquellos compañeros que hicieron parte de los grupos colaborativos y aportaron muchas cosas para mi aprendizaje.

Infinitas gracias a mi familia, a mis compañeros de trabajo, y a todos aquellos que siempre me dieron una palabra de apoyo cuando quise desistir.

Eydi Jimena Rojas Cardozo

Resumen

Hoy las empresas para mantenerse vigentes y competitivas deben tener procesos efectivos, basando en estrategias que conlleven a la empresa a cumplir los objetivos propuestos por esta razón es importante la parte de selección de personal.

En el desarrollo de este proyecto se aplicará el tipo de investigación descriptiva, como las entrevistas; con el fin de identificar, reclutar y contratar debidamente desde el área de Planificación del talento Humano, de Agropecuaria Aliar S.A.

En los resultados arrojados se pudo apreciar que para una determinada vacante es importante tener varios prospectos listos teniendo en cuenta que la compañía cada vez busca perfeccionar su proceso de selección y los aspirantes deben cumplir con los estándares diseñados para cada una de las dependencias que requieren un nuevo integrante; de esta manera garantizar la contratación que cumpla con los objetivos de la empresa.

Palabras Claves: contratación, procesos, reclutar, selección, vacantes.

Abstract

Today, to remain current and competitive, companies must have effective processes, based on strategies that lead the company to meet the proposed objectives, for this reason the personnel selection part is important. In the development of this project, the type of descriptive research will be applied, such as interviews; in order to identify, recruit and hire properly from the Human Talent Planning area of Agropecuaria Aliar S.A. In the results obtained, it was possible to appreciate that for a certain vacancy it is important to have several prospects ready, taking into account that the company increasingly seeks to improve its selection process and the applicants must comply with the standards designed for each of the dependencies that require a job. new member; in this way guarantee the hiring that meets the objectives of the company.

Keywords: hiring, processes recruit, selection, vacancies

Tabla de contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Palabras Claves	4
Abstract	5
Keywords:	5
Indicé de Figuras	9
Introducción	10
Planteamiento del problema	11
Justificación de la investigación	12
Objetivos	13
Objetivo General:	13
Objetivos específicos:	13
Antecedentes del problema	14
Marco teórico	16
Valoración de Cargos	20
La Capacitación	21

Evaluación	23
Bases conceptuales	24
Características de personal	26
Talento Humano.....	27
Marco legal	29
Ejecución y efecto del contrato	29
Metodología de la investigación.....	31
Selección de muestra.....	34
Resultados Obtenidos	36
Presentación de resultados.....	36
Conclusiones	47
Recomendaciones	48
Bibliografía	49

Lista de Tablas

Tabla 1. Participantes de la entrevista	37
Tabla 2. Características del personal que trabajara en Aliar según su dependencia	38
Tabla 3. Diseño entrevista semiestructurada	39
Tabla 4. Informaciones Aspirantes a las Vacantes Disponible Agropecuaria Aliar Sa.	40

Indicé de Figuras

Figura 1. Selección de Administrador pvb	44
figura 2. Elección de Auxiliar de Desposte	45
figura 3. Selección de Operador Logístico	46

Introducción

Las empresas llevan a cargos sus procesos y actividades apoyados en el recurso humano, aunque cuenten con una infraestructura y tecnología de punta. Las organizaciones deben identificar los criterios de selección a la hora de contratar personal; por esta razón se debe realizara el respectivo análisis de hojas de vida, pruebas psicotécnicas, visita domiciliaria entre otros procesos que serán necesarios para la contratación de aquellas personas que cumplen con el perfil que la compañía dispuso para una respectiva vacante; lo anterior basándose en los objetivos y la misión de la compañía.

En agropecuaria Aliar el proceso de selección y contratación debe cumplir cada una de las etapas necesarias, con el fin de contar con personal con sentido de pertenencia y de esta manera asegurar el éxito de la contratación; la organización logra con esto tener personal con permanencia, el cual goza de los beneficios que Aliar dispone a servicios de cada integrante de la compañía como lo son las compensaciones y la evaluación de desempeño, motivantes que generan compromiso, lealtad y logro de los objetivos propios de la compañía.

Planteamiento del problema

"las empresas para ser correctamente ejecutadas, en cada una de sus proyecciones y etapas deben tener una estructura bien definida en cuanto a “la dirección, planificación y organización del talento humano”; área que será la encargada de reclutar, seleccionar y contratar el personal del resto de áreas de la compañía con el fin entrevistar prospecto que cumplan con el requerimiento y de esta manera se evite la deserción prematura de personal, como también un alto nivel de contratación de personal inadecuado de acuerdo al área que lo requiere.

Para llevar el éxito de la misión de la compañía, no solamente a nivel financiero sino a nivel calidad de recursos humanos es necesario tener un proceso de selección profesional y con filtros contundentes que lleven al éxito de la ejecución del proceso después de tener equipos completos es importante que dicho personal más halla de recibir un salario por sus servicios prestados, también se vean beneficiados por programas de incentivación y desempeño; estos pueden ser de carácter financiero o no financiero; con el fin que el colaborador se sienta motivado y de esta manera aporten valor a la empresa en su dependencia, y la deserción sea mínima.

Los incentivos que se planteen deben ser claros y objetivos; adecuados a los diversos perfiles o dependencias que se tengan en la compañía pero que en su mayoría hagan partícipes a todos los colaboradores, esto con el fin que todo el personal sea eficiente y comprometido sin exclusión alguna.

Justificación de la investigación

La fazenda proyecto agroindustrial más grande a nivel Colombia, en la parte de recursos humanos presentan falencias por integrar pasantes del SENA, que hacen mínimos periodos y dan pasos a nuevos directivos; los cuales no cierran o estandarizan procesos de contratación y esto causa continua deserción laboral. Es importante realizar una estructura más sólida y permanente en especial en esta área porque se puede garantizar una investigación más ardua y concienzuda del personal a ingresar a la compañía.

Es necesario estructurar un área de recursos humanos de profesionales muy bien seleccionados que si identifiquen con los objetivos de la compañía y de esta manera puedan ser tutores responsables de personal calificado para las diferentes dependencias.

Objetivos

Objetivo General:

Documentar las características que Tendrán las Personas que trabajarán en las diferentes dependencias en Agropecuaria Aliar la Fazenda, por medio del análisis concienzudo de cada hoja de vida.

Objetivos específicos:

Determinar las características que tendrá las personas que trabajaran en Agropecuaria Aliar (La Fazenda), en cada dependencia.

Implementar el análisis concienzudo de cada hoja de vida, pruebas psicotécnicas, visita domiciliaria

Documentar los perfiles de cada área y seguirlos aplicando en Agropecuaria Aliar Sa.

Antecedentes del problema

La evolución que ha tenido la Fazenda en los últimos años, han sido de notable generando cantidades de empleos nuevos, lo cual ha aportado a la economía de muchos hogares teniendo en cuenta que es una empresa que brinda oportunidad de crecimiento, personal y profesional, con la opción del plan carrera.

En este sentido se puede apreciar que la fazenda al ser el proyecto agroindustrial más grande en este momento tiene Colombia, también puede brindar una estabilidad y crecimiento a cada una de las personas que hacen parte de ella.

Por lo anterior se puede afirmar que esta compañía a pesar de ser nueva; marca la tendencia en un proyecto ambicioso con un sistema circular, que hace que crezca con pasos agigantados marcando de esta manera el inicio de crecimiento a cientos de personas que ingresan a las diversas dependencias de la misma brindando la oportunidad de seleccionar características y prospectos acordes a cada vacante de manera amplia y concienzuda. La Fazenda fue blanco del mercado, la gente no creía en una nueva tendencia de consumo de cerdo, por tanto, reclutar personal era un desafío se tenían sistemas básicos de contratación, filtros muy sencillos y que no exigían la investigación de una hoja de vida lo cual hacía un proceso largo y desgastante debido a la falta de estructura y diseño de cada perfil que surgía como vacante en la compañía.

El crecimiento y desarrollo de la fazenda en el sistema circular; es un escenario esencial para inspeccionar hojas de vida de diferentes perfiles. Donde el recurso humano puede ocupar el rol de objeto y sujeto teniendo en cuenta que se requiere de una inspección saludable y concreta a las necesidades de la compañía.

Se puede concluir que la inspección de hojas de vida en la Fazenda está basada en filtros exigentes, tanto cualitativos como cuantitativos teniendo en cuenta que, al ser una compañía enfocada en el bienestar de todos, genera procesos y estrategias que van orientadas al desarrollo integral de las personas y un ambiente laboral óptimo; visto de esta manera es necesario realizar un estudio contextualizado y de profundidad a cada hoja de vida tomada en cuenta para un proceso de selección.

Marco teórico

A continuación, se presentarán algunas teorías que sustentan la investigación sobre la “Planificación del talento Humano” y determinación de las características que tendrán las personas que trabajarán en Agropecuaria Aliar (La Fazenda)

El primer objetivo de este trabajo es identificar los argumentos que lleven a las empresas a seguir uno u otro de estrategia a partir de la Teoría de Recursos y capacidades.

El estudio se relaciona con varias teorías que soportan el proyecto de investigación plateado. A continuación, algunas.

Antecedentes

- Planificación del talento Humano

“Este macroproceso procura la organización y preparación del área para aportar al mejoramiento de la empresa a través del eficiente desempeño de las personas, con base en información clara sobre qué se espera de ellas y bajo qué normas y políticas deben desarrollar sus actividades. Está compuesto por los siguientes procesos: Planeación Estratégica del Talento Humano, Definición de Políticas Orientadas al Talento Humano, Análisis y Entendimiento del Marco Legal Laboral que rige a la organización, y Análisis y Diseño de Cargos”.

Planeación Estratégica del Talento Humano. Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2003) y Rodríguez (2002), “lo definen como la elaboración e implementación de programas que permitan identificar y definir el número y tipo de personas para lograr los objetivos”.

García (2008) “plantea que este proceso incluye un análisis de los grados de capacidad de todos los niveles organizacionales, un análisis de vacantes actuales y esperadas, un análisis de las expansiones o reducciones de personal actuales y esperadas, y planes para dotación y cambio. Del mismo modo, incluye la capacitación y desarrollo de personal que permita identificar las fortalezas y debilidades de las personas en busca de un objetivo, con la ayuda de un sistema de administración y gestión de información del recurso humano”.

Rodríguez (2002) “plantea como Proceso de Planeación Estratégica el que comprende la definición o análisis de los objetivos organizacionales, el desarrollo de un pronóstico, planes y programas de acción de acción, su ejecución y control. El pronóstico es el análisis del flujo de personal que entra en la organización, permanece en ella y posteriormente sale. Los planes y programas de acción definen los objetivos que proporcionan la dirección que debe seguir la programación y sirven de parámetros para comparar los resultados obtenidos”.

Según Chiavenato (2007). “la planeación de recursos humanos es un proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un periodo determinado”.

De los recursos

“Los recursos son cualquier entrada en un sistema productivo en el que se genera una sólida (productos y/o servicios). Estos se pueden clasificarse en financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales, de conocimiento de experiencia del equipo de gestión y de servicio al cliente, entre otros más (Helfat & Peteraf, 2009). Los recursos, pueden ser tangibles o intangibles, los primeros son de fácil identificación y medición, mientras los segundos por su propia naturaleza no lo son”.

Según lo definen Gómez, Mejía, Balkin y Cardy (2003), “consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo; sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que se lleva a cabo; y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo”.

En la descripción o análisis de cargos se define qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis exhaustivo. El diseño, según Sherman, Bohlander y Snell (1999) y Rue y Biras (2000), especifica cómo se van a realizar las funciones, quién las va a realizar y dónde se van a llevar a cabo las labores que debe realizar un individuo o grupo en su puesto de trabajo. Incorporación y adaptación de las personas a la organización Este macroproceso tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer y así generar valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de Requisición y Reclutamiento, Selección de Personal, Contratación y Socialización e Inducción.

Los Procesos de la planificación del talento humano son:

Bases conceptuales

Selección del personal.

“El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones, Barber (1998:566), todas las actividades y practicas llevadas a cabo por la

organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales. En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no solo el número sino también la calidad del recurso” (Gómez y Mejías, 2001; 2004; Reyes, 1971; Luther, 1998; Ilano, 1998; 1995; Dolan, Shuler y Valle, 1999; Zerilli,1972).

Dessler y Varela (2004); alcalde, González y flores (1996) “indican que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde confluyen varios puntos es así que como Werther y Davis mencionan que el primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego hacer una selección del mejor de ellos. Mientras que los autores alcalde González y flores proponen primero, realizar un pronóstico y estudiar la fuerza laboral, existente para ese puesto de trabajo, luego reclutar al personal a través de alguna técnica de selección y finalmente ser aprobado el candidato, por la persona o supervisor a cargo”.

“El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. La selección de personal ha tenido una evolución muy rápida, forzada por la dificultad de acceder a recursos humanos cualificados escasos y a la utilización de modelos muy variados, buscando habilidades actuales más que potencial futuro, poniendo un mayor énfasis el perfil psicográfico, es decir cómo piensa, siente y vive” (Casado,2003)

“El conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos potencial calificados y capaces para ocupar puestos en la organización” (Chiavenato,1999).

“Existen muchos tipos de contratación y normas según el país, ya que todos poseen legislación diferente relacionada con sus trabajadores. Estas leyes deben ser manejadas a la perfección por el gerente de RRHH” (Correa, 2012).

Valoración de Cargos

“La VP, tradicionalmente ha sido realizada por un comité de valoración (Arbey, 1986; Lento y Landry, 2013; Lewis y Stevens, 1990; Schwab, 1985; Schwab y Grams, 1985), el cual tiene como misiones fundamentales velar por la claridad y objetividad de todo el proceso, dar el visto bueno a todas las decisiones que se vayan tomando a lo largo del mismo, y elaborar el manual de valoración”.

“El papel del comité será el de actuar como mecanismo de control de la objetividad del proceso de VP e identificar todos aquellos elementos que deberán ser tenidos en cuenta durante el proceso” (Olney, 1987).

“En el comité de valoración deben estar representados tanto la dirección como los representantes de los trabajadores (Alfaro, Alfaro F. J. y Alfaro S., 2002; Orue-Echevarría, 2004; Vitet, 1976), siendo la única condición que deben cumplir los miembros, que conozcan perfectamente la organización y los puestos a valorar”.

“Lo más adecuado es una composición paritaria del mismo (Lapierre, 1962), aunque, en realidad, esto no sea tan importante debido a 87 que las decisiones habitualmente se toman por consenso entre todos los miembros” (Arvey, 1986; Benson y Hornsby, 1988; Kahya, 2006; Scholl y Cooper, 1991; Schwab y Heneman, 1986).

“Los acuerdos por consenso están sujetos a una serie de problemas potenciales que incluyen: diferencias en el poder jerárquico de los miembros, la formación de coaliciones, las presiones de conformidad y el pensamiento grupal” (Taylor, 1984),

“Para minimizar los problemas expuestos puede resultar muy útil la participación de un consultor externo que modere las reuniones” (Kahya, 2006). Hornsby, B. N. Smith y Gupta (1994),

Armstrong y Cummins (2008) “indican que la experiencia sugiere que comités con más de diez personas pueden dificultar la participación de todos sus miembros, pero que en ocasiones se necesitan equipos mayores para asegurar la plena representación en el caso de que haya varios sindicatos y quieran participar, asimismo, indican que equipos de menos de seis o siete personas es poco probable que sea representativo de la organización”.

“Es cierto que algunos de los métodos de VP no exigen la formación de un comité de valoración, pero es recomendable formarlo, debido a que el éxito o el fracaso de un programa de VP depende de las percepciones de los empleados y su grado de aceptación y apoyo al mismo” (El-Hajji, 2011c; Taber y Peters, 1991), “facilitando con su creación la aceptación de los resultados por parte de los trabajadores” (G. Martínez, 2004; Risher, 1996), “al mismo tiempo que permite reducir las inconsistencias de evaluadores individuales” (Lawshe y Wilson, 1947).

La Capacitación

Capacitación y entrenamiento. (DeCenzo y Robbins 2001) “plantean que los cambios de hoy obligan a que los empleados mejoren y actualicen sus habilidades con mayor frecuencia. Por ello, es indispensable capacitar a los empleados nuevos y actuales para que puedan responder efectivamente a las necesidades y funciones del cargo y de la organización”.

Rodríguez (2002) “define la capacitación como un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. La capacitación tiene como propósito mejorar el conocimiento y aplicaciones en el desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación de personal a las funciones o tareas específicas del cargo, y aunque se propone mejorar el desempeño actual de un trabajador, sus beneficios pueden prolongarse y verse reflejados a toda su vida laboral, y en el desarrollo de futuras responsabilidades”.

“El proceso de capacitación cubre cuatro (4) fases planteadas por Rue y Byars (2000): 1) Diagnóstico o evaluación de necesidades, 2) Diseño, 3) Implementación y 4) Evaluación. Los métodos y técnicas de capacitación corresponden a las estrategias de enseñanza-aprendizaje que se pueden efectuar dentro y fuera de la empresa”.

“Entre los métodos más utilizados, según Sherman, Bohlander y Snell (1999), están: la formación en el aula (clases, charlas, exposiciones, seminarios); la formación en grupos (talleres, paneles, foros, discusiones); simulación (demostraciones, vivencias, laboratorios, tareas); aprendizaje dirigido (tutores, guías, videos) y el aprendizaje programado o autónomo (cartillas, lecturas, manuales, clases virtuales)”. Otros autores, como Chiavenato (2002), Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2003), “plantean como métodos en el puesto del trabajo la capacitación para aprendices, la capacitación para la instrucción en el trabajo (CTI), las prácticas y la rotación de puestos, busca que las personas adquieran versatilidad en diferentes puestos con sus respectivas funciones”.

“De acuerdo con la definición de (Reyes ,2000), el entrenamiento es toda clase de enseñanza que se da a los trabajadores, con el propósito de convertir sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio específico”.

Chruden y Sherman (1971) “plantean que el entrenamiento es llamado también instrucción en el trabajo, y es utilizado como el método más antiguo para la capacitación del personal, conducido por el maestro más antiguo, quien se hace responsable de la instrucción de los empleados. Tiene la ventaja de dar experiencia directa bajo condiciones de trabajo normales. Por lo tanto, el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas técnicas del empleado en el cargo que desempeña”.

Evaluación

“evaluación del desempeño. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella”.

Rodríguez (2002) “plantea que la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar al medir el desempeño, a partir del análisis de cargos; la medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca cómo comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos; y la administración es el punto clave para disponer del potencial humano de la organización. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión, de integración, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado y de motivación; además de que puede identificar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización” (Rodríguez, 2002).

“Entre los métodos más utilizados para medir el desempeño y generar medidas o escalas de evaluación, planteados por Chiavenato (2002), están: La escala gráfica, método basado en una

tabla de doble entrada, cuyas filas indican factores de evaluación y las columnas los grados de evaluación de desempeño; la selección forzada consiste en evaluar el desempeño mediante bloques de dos, cuatro o más frases descriptivas que enfocan ciertos aspectos del comportamiento, de las cuales el evaluador debe escoger forzosamente una o dos que más representa el desempeño y la que más se distancia de él; la investigación de campo se basa en el principio de responsabilidad de línea y función de staff, ya que requiere entrevistas de evaluación inicial, entrevistas de análisis complementario, planeación de medidas y acompañamiento de resultados, con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes; y el método de los incidentes críticos, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso)”.

“Monitoreo. Son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados de estas en comparación con los objetivos planteados” (Chiavenato, 2001).

Bases conceptuales

“Allport (1937) describió dos formas principales de estudiar la personalidad: la nomotética y la ideográfica. La psicología nomotética busca leyes generales que puedan aplicarse a muchas personas diferentes. La psicología idiográfica es un intento de comprender los aspectos únicos de un individuo en particular”.

“Por su parte, Roos, Bainbridge y Jacobsen, (2001) sugieren que el capital intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo”

Chiavenato (2001) “enfoca su clasificación, con una visión proactiva de la administración de recursos humanos, ya que toma en consideración la planificación y desarrollo personal, la cual es considerada como un instrumento idóneo para integrar los objetivos organizacionales a las aspiraciones de los empleados; además ayuda a satisfacer las necesidades futuras del personal. Al igual que Chiavenato (2001), Mondy y Noe (1997) toma en cuenta la planificación y desarrollo, más, sin embargo, no hace mucho énfasis en la auditoría de Recursos Humanos”.

Teoría psicoanalítica de Freud

La teoría de Sigmund Freud considera que todo el comportamiento humano estaba motivado por las pulsaciones, las cuales no son más que las presentaciones neurológicas de las necesidades físicas.

“Desarrollo profesional y planes de carrera”. Según DeCenzo y Robbins (2001), “el desarrollo del empleado se centra en los futuros puestos que puede llegar a ocupar dentro de la organización, lo que con llevará a requerir nuevas habilidades y aptitudes, interesándose en el crecimiento personal del empleado, pensando más en su carrera futura que en el cargo actual. Los métodos de desarrollo en el cargo de acuerdo con Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) son: la rotación de cargos, desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización; las posiciones de asesoría, oportunidad para que una persona con elevado potencial trabaje en diferentes áreas bajo supervisión; el aprendizaje práctico, técnica en la que el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas; la asignación de proyectos, oportunidad para compartir la toma de decisiones; la participación en cursos y seminarios externos; el ejercicio de simulación; las discusiones, que permiten diagnósticos, análisis de causas y desarrollo de soluciones alternativas; el entrenamiento fuera de la empresa o

entrenamiento externo; estudio de casos; y centros de desarrollo interno, localizados en la empresa”.

Características de personal

es el conjunto de características de una persona tanto de rasgos de comportamiento o sus virtudes en general.

Malhotra (2000) “sostiene que, en el contexto de los recursos de conocimiento, éste representa al colectivo de los activos intangibles que pueden ser identificados y medidos. Así, la interpretación que este autor tiene sobre el conocimiento difiere del concepto que tradicionalmente se tiene sobre éste, es decir de conocimiento como saber y aprender. De este modo, para Malhotra (2000) el conocimiento hace referencia a como la empresa, ayudada por la tecnología y los procesos organizativos, adquiere, usa o comparte conocimiento. Sin embargo, la noción de activos de conocimiento o capital intelectual va más allá y hace alusión a los aspectos identificables de la organización que, aunque son intangibles, se considera que pueden añadir valor a ésta. De hecho, como ejemplo de estos activos de conocimiento se pueden citar los”.

- Análisis de hojas de vida: “conjunto de características que reúne un documento de acuerdo a la solicitud de una empresa”.
- Planificación: “La Planificación constituye la primera función administrativa que sirve de base a las demás”.

A través de ella, según Chiavenato (2000), “se determinan los objetivos y metas que desean alcanzar y qué debe hacer para conseguirlos. Desde esta perspectiva, planear la investigación es establecer los objetivos y escoger con anticipación el curso de acción para lograrlos; es decir, programar las actividades a ejecutar en el hacer investigativo”.

Talento Humano

“un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations)”.

“El campo de la administración de Recursos Humanos, ha cambiado drásticamente en años recientes, lo que ha dado un papel mucho más amplio al administrador de recursos humanos. Según Mondy y Noe (1997:4) “ayer, la compañía que tenía más acceso al capital o a la tecnología más reciente tenía la mayor 98 ventaja competitiva. Hoy, las que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso delante de la competencia”.

“Análisis y diseño de cargos. El cargo es definido por Chiavenato (2002) como la descripción de las actividades desempeñadas por una persona, y el análisis y diseño de éstos, según lo definen Gómez, Mejía, Balkin y Cardy (2003), consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo; sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que se lleva a cabo; y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo. En la descripción o análisis de cargos se define qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis exhaustivo. El diseño, según Sherman, Bohlander y Snell (1999) y Rue y Byars (2000), especifica cómo se van a realizar las funciones, quién las va a realizar y dónde se van a llevar a cabo las labores que debe realizar un individuo o grupo en su puesto de trabajo”.

Rodríguez y Ventura (2002) “señalan que los últimos adelantos teóricos abogan por integrar la gestión de los RRHH en el proceso de gestión estratégica, lo cual se conoce como

gestión estratégica de los RRHH, y que a través de la teoría de los recursos se hace más imperante la idea de relacionar la gestión de los RRHH con la estrategia de la empresa para constituir una fuerte ventaja competitiva sostenible (Barney y Wright, 1998). Inicialmente, la estrategia determinaba la gestión humana, pero en las más recientes investigaciones la gestión de RRHH ha pasado a participar en la formulación de la estrategia”.

Marco legal

Artículo 5o. Definición de trabajo

El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo. (Código Sustantivo del Trabajo [C.S.T.], 2022)

El artículo que se verá a continuación tiene referencias con el proyecto estudio porque habla de los derechos mínimos y garantías que se deben ofrecer a un aspirante cuando se está en proceso de selección para ocupar una vacante dentro de una compañía.

Artículo 13. Mínimo de derechos y garantías

Las disposiciones de este Código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguno cualquiera estipulación que afecte o desconozca este mínimo. (Código Sustantivo del Trabajo [C.S.T.], 2022)

Ejecución y efecto del contrato

Artículo 55. Ejecución de buena fe

El contrato de trabajo, como todos los contratos, deben ejecutarse de buena fe y, por consiguiente, obliga no sólo a lo que en él se expresa sino a todas las cosas que emanan precisamente de la naturaleza de la relación jurídica o que por la ley pertenecen a ella. (Código Sustantivo del Trabajo [C.S.T.], 2022)

Resolución 365 del 17 de junio de 2015 Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 312 del 24 de abril de 2013. Plan Institucional de Capacitación - Programa de Bienestar

Modifica el régimen de prima técnica, se establece un sistema para otorgar estímulos especiales a los mejores empleados oficiales Talento Humano. (Decreto 115, 1991)

Que la Ley 909 de 2004 y los Decretos Reglamentarios 1227 de 2005 y 4661 de 2005, compilados en el Decreto Nacional 1083 de 2015, señalaron los lineamientos para la elaboración de los planes anuales de capacitación y los programas de estímulos, así como aspectos relacionados con los beneficiarios de los programas de educación no formal, de educación formal básica, primaria, secundaria y media, y de educación superior. (Ley 909, 2004)

Crea el Sistema Nacional de Capacitación y Sistema de Estímulos para los empleados del Estado. Plan Institucional de Capacitación - Programa de Bienestar. (Decreto 1567, 1998)

Establece la planta de personal del DAFP. Talento Humano. (Decreto 189, 2004)

Dicta normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, establecida como educación no formal en la ley general de educación Plan Institucional de Capacitación. (Ley 1064, 2006)

Metodología de la investigación

La metodología de la investigación se fundamenta como necesaria en cualquier proyecto de una compañía esto con el fin de obtener los resultados verídicos de la investigación. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), existen cuatro tipos de investigación las cuales son: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa.

Para el desarrollo de esta investigación se aplicará el tipo de investigación descriptiva con el método de estudio de caso centrándose en los datos cualitativos, como las entrevistas; con el fin de identificar, reclutar y contratar debidamente desde el área de Planificación del talento Humano.

Se desarrollará un cuestionario de acuerdo a la vacante, solicitada por los directivos para aplicarla a los aspirantes y de esta manera recopilar de manera asertiva la información que la compañía busca tener de los aspirantes.

La entrevista a utilizar será de tipo semiestructurada con el fin de llevar un guion de equidad para todos los aspirantes logrando con esto un orden; se escoge con el fin de lograr comodidad de las dos partes y que los entrevistados se sienta menos tensos, logrando una información más clara y concisa para las dos partes y en este caso la compañía podrá evaluar otros aspectos necesarios para la selección de una manera indirecta.

La entrevista semiestructurada

“Las siguientes recomendaciones para llevar a cabo entrevistas semiestructuradas tienen como base la propuesta de Miguel Martínez”

- “Contar con una guía de entrevista, con preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos del estudio y la literatura del tema”.

- “Elegir un lugar agradable que favorezca un diálogo profundo con el entrevistado y sin ruidos que entorpezcan la entrevista y la grabación”.

- “Explicar al entrevistado los propósitos de la entrevista y solicitar autorización para grabarla o video-grabarla”.

- “Tomar los datos personales que se consideren apropiados para los fines de la investigación”.

- “La actitud general del entrevistador debe ser receptiva y sensible, no mostrar desaprobación en los testimonios”.

- “Seguir la guía de preguntas de manera que el entrevistado hable de manera libre y espontánea, si es necesario se modifica el orden y contenido de las preguntas acorde al proceso de la entrevista”.

- “No interrumpir el curso del pensamiento del entrevistado y dar libertad de tratar otros temas que el entrevistador perciba relacionados con las preguntas”.

- “Con prudencia y sin presión invitar al entrevistado a explicar, profundizar o aclarar aspectos relevantes para el propósito del estudio”.

“En la entrevista semiestructurada, durante la propia situación de entrevista el entrevistador requiere tomar decisiones que implican alto grado de sensibilidad hacia el curso de

la entrevista y al entrevistado, con una buena visión de lo que se ha dicho. Por ejemplo, ante una pregunta que ya se haya respondido, tal vez de paso, se tendrá que decidir si se realiza de nuevo para obtener mayor profundidad o dejarla fuera. Otro reto es el manejo de un tiempo limitado y el interés por hacer todas las preguntas de la guía. Asimismo, el entrevistador debe estar alerta de su comportamiento no verbal y sus reacciones ante las respuestas, para no intimidar o propiciar restricciones en los testimonios del entrevistado”.

Planes Estratégicos de Recursos Humanos

La referencia a los planes estratégicos de recursos humanos está dada en el artículo 15 de la Ley, en el cual se determinan las funciones específicas de las Unidades de Personal. Estos planes están en estrecha relación con las disposiciones del literal b) del artículo 17 y se dirigen a prever y adelantar las acciones necesarias para la mejor utilización de los recursos humanos en función de los cometidos organizacionales y de las necesidades de desarrollo y crecimiento del mismo personal.

Fuentes de datos

En pro de conocer los objetivos de la presente investigación se apreciarán datos primarios y secundarios; lo primero a tener en cuenta será la revisión de las hojas de vida tanto físicas como internas y las electrónicas; los datos resultantes nos arrojarán datos secundarios. Por lo anterior se procedió a la revisión de las hojas de vida existentes para la obtención de la Planificación del talento Humano con el fin de plantear estrategias, planes, programas y estructura de planes que integren perfiles acordes a los objetivos y políticas de la compañía.

Selección de muestra

La muestra será tomada de los archivos reclutados en la compañía, tanto internos como externos físicos y digitales; para esta investigación se apoyó en los profesionales de recursos humanos de agropecuaria Aliar Sa (la fazenda), con el fin de identificar los perfiles más experimentados en las áreas de búsqueda de personal, desde el área de planificación del talento humano.

Tamaño de la muestra

Para cada vacante se selecciona un mínimo de 8 aspirantes, que cumplan con los criterios mínimos establecidos para aplicar al perfil de la vacante, por supuesto que estén disponibles a los procesos de selección previos a la contratación; en cada citación de los aspirantes se validara si los procesos aplicados son correctos o si es necesario aun modificarlos para hacerlos más prácticos, efectivos y rápidos.

Recolección de datos – Argumentación de selección

Se realiza mediante la Entrevista a profundidad de cada hoja de vida reclutada por los diferentes medios, este proceso se puede hacer de manera presencial o virtual, aprovechando la tendencia tecnológica del momento, puede ser de carácter individual o sincrónico a los aspirantes prestos a ese momento, se aprovechan los escenarios para desarrollar guiones, acciones, pausas e interacciones para una correcta planificación del talento humano

Análisis de datos

Después de la realización de las respectivas entrevistas se procede a la selección de los destacados y de proceder a descartar a los aspirantes que definitivamente no cumplieron con la expectativa, del perfil planteado en la puesta en marcha de la vacante.

El análisis de entrevista a profundidad de los aspirantes a la vacante, serán tomados como la segunda ronda, teniendo en cuenta que los aspirantes que queden serán enviados a realizar pruebas de tal forma que sea más fácil descartar aquellos que no cumplan con resultados objetivos en las diferentes pruebas que se aplican dependiendo la vacante.

Resultados Obtenidos

Presentación de resultados

Los resultados serán presentados a los jefes del área implicada de manera sencilla y concreta, con la entrega de la hoja de vida en físico con los calificativos pertinentes y la información necesaria de la elección del aspirante; cabe resaltar que los resultados a continuación se presentan a realidad de las necesidades que se presentaban en el momento estudio y se trajeron a representación real. La investigación que se realizó es de tipo no experimental transversal exploratoria teniendo en cuenta que los datos, variables no son manipulables; es decir se dedican a la observación y luego al análisis de los datos observado

Tabla 1.*Participantes de la entrevista*

Entrevista para los 3 cargos	Profesión	Cargo	Entrevistado	Cargo2
Astrid Ramírez Aroca	profesional en Psicología	Jefe de recursos humanos	Bello Moya Gladys Yolanda	Auxiliar de Desposte
Michael Steven Martínez Riaño	Ingeniero Industrial	Jefe de Producción	Beltrán Peña Jon Edison Benítez Aldana Carlos Edison	Auxiliar de Desposte Auxiliar de Desposte
Astrid Ramírez Aroca	profesional en Psicología	Jefe de recursos humanos	Calderón García Cristian Gabriel	Operador Logístico
Edilberto Bernal Quintero	profesional dirección en logística	Líder en dirección de transporte	Calderón Cárdenas Andrés Caicedo Castro José Joaquín	Operador Logístico Operador Logístico
Astrid Ramírez Aroca	profesional en Psicología	Jefe de recursos humanos	Castañeda Bustos Paula Alejandra	Administrador de PVB
María Isabel Del Hierro	Administrador de empresas	Jefe de ventas	Castañeda Morales Reinel da	Administrador de PVB

Fuente: (elaboración propia)

Tabla 2.*Características del Personal que Trabajara en Aliar según su dependencia*

Características del personal que trabajara en Aliar según su dependencia				
Rol que desempeñara	Requerimiento de estudio	experiencia mínima para aplicar al cargo	No tener antecedentes penales ni judiciales	Disponibilidad trabajar dentro y fuera de la ciudad
auxiliar de desposte	Bachillerato	6 meses	Ninguno	Ocasionalmente
operador logístico	técnico	1 año	Ninguno	Ocasionalmente
Administrador de pvb	tecnólogo o profesional	2 año	Ninguno	Ocasionalmente

Fuente: (elaboración propia)

Tabla 3.*Diseño Entrevista Semiestructurada*

Entrevista Semiestructurada

La información que se obtenga nos ayudara a la selección más pronta y continuar con el proceso de contratación de manera segura y objetiva. Cabe resaltar que la información dada será de carácter confidencial y se usará de manera demográfica para poderla clasificar

preguntas principales	que buscan
cuéntame de tu rol en la antigua empresa	entender su rol, funciones/desempeño
Podías aplicar tu experiencia en tu antiguo trabajo	Identificar las capacidades frente a la vacante
donde se imagina en 5 años	contempla la proyección en el mediano plazo
Que te hizo falta para poder crecer laboralmente en tu anterior trabajo	Identificar oportunidades de benéfico para las dos partes
que necesitas como colaborador para que esto ocurra? (Es decir para que puedas crecer y así mismo la empresa)	identificar oportunidades de intervención que se puedan destacar y sean de beneficio reciproco
preguntas finales	
preguntas socio demográficas	
Sexo	
Edad	
Formación / estudios	
Antigüedad en el campo laboral	

Fuente: (elaboración propia)

Tabla 4.*Informaciones Aspirantes a las Vacantes Disponible Agropecuaria Aliar Sa.*

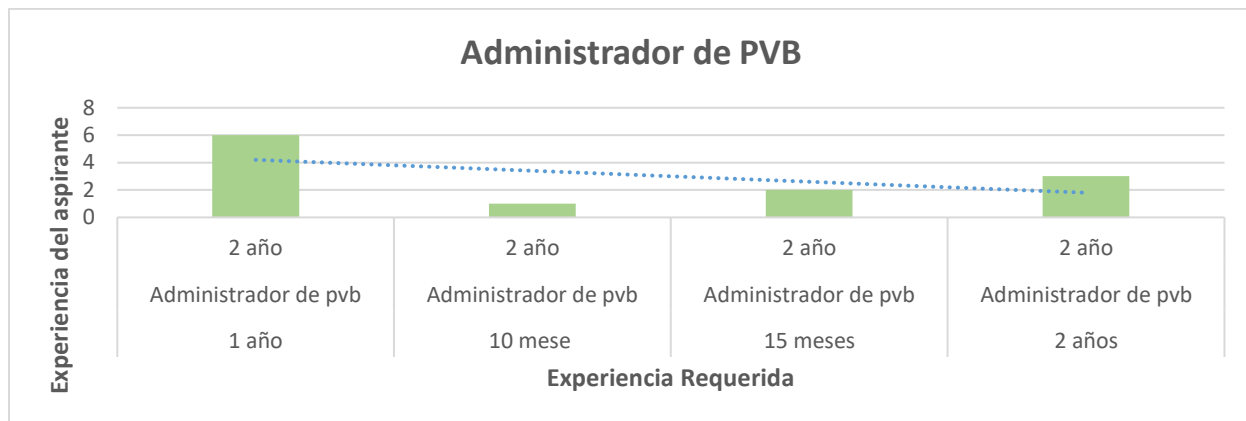
Entrevistado	Rol que desempeña	Requerimiento de estudio	experiencia mínima para aplicar al cargo	no tener antecedentes penales ni judiciales	Disponibilidad de trabajar dentro y fuera de la ciudad	Tiempo de experiencia en el cargo
ABRIL PITA MARTA YANETH	Aux. de desposte	Bachiller	6 meses	Ninguno	Ocasionalmente	1 año
ALVAREZ HERNANDEZ LUIS ANTONIO	Aux. de desposte	Bachiller	6 meses	Ninguno	Ocasionalmente	3 meses
ANA PINZÓN FOOD STYLIST SAS	Aux. de desposte	Bachiller	6 meses	Ninguno	Ocasionalmente	3 meses
ANGULO CADENA LUIS RODRIGO	Aux. de desposte	Bachiller	6 meses	Ninguno	Ocasionalmente	3 meses
ANZOLA GOMEZ GEIDY PAOLA	Aux. de desposte	Bachiller	6 meses	Ninguno	Ocasionalmente	3 meses
ARANGO CIFUENTES GIOVANNI ALONSO ARBELAEZ ORREGO JAIME ALBERTO	Aux. de desposte	Bachiller	6 meses	Ninguno	Ocasionalmente	5 meses
ARCINIEGAS VELASQUEZ SERGIO ALBERTO	Aux. de desposte	Bachiller	6 meses	Ninguno	Ocasionalmente	5 meses
ARIZA ANGULO MARTHA CECILIA	Aux. de desposte	Bachiller	6 meses	Ninguno	Ocasionalmente	8 meses

Entrevistado	Rol que desempeña	Requerimiento de estudio	experiencia mínima para aplicar al cargo	no tener antecedentes penales ni judiciales	Disponibilidad de trabajar dentro y fuera de la ciudad	Tiempo de experiencia en el cargo
AVILA SUAREZ ERIKA	Operador					
ALEJANDRA	Logístico	Técnico	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	1 año
BALDION RODRIGUEZ	Operador					
JUAN CARLOS	Logístico	Técnico	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	10 meses
BARRERA DAZA NELSON	Operador					
CAMILO	Logístico	Técnico	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	10 meses
CARDONA PERDOMO LUZ	Operador					
DINED	Logístico	Técnico	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	10 meses
CASTAÑEDA MORALES	Operador					
REINELDA	Logístico	Técnico	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	10 meses
CASTELBLANC O CONTRERAS	Operador					
AMPARO	Logístico	Técnico	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	6 meses
CASTILLO GUEVARA						
JOHANNA MARCELA	Operador Logístico	Técnico	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	7 meses
CASTILLO SALGADO	Operador					
GERARDO	Logístico	Técnico	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	8 meses
CASTRO BUITRAGO	Operador					
VALERIO	Logístico	Técnico	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	9 meses
CASTRO PATIÑO	Operador					
ESPERANZA	Logístico	Técnico	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	1 año
CHAPARRO LEON NELLY	Operador					
	Logístico	Técnico	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	1 año
ESPITIA GERARDO	Administrador de pvb	Tecnólogo o profesional	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	1 año

Entrevistado	Rol que desempeña	Requerimiento de estudio	experiencia mínima para aplicar al cargo	no tener antecedentes penales ni judiciales	Disponibilidad de trabajar dentro y fuera de la ciudad	Tiempo de experiencia en el cargo
ESTEVEZ REYES LINA FRANCISCA FARFAN VELANDIA	Administrador de pvb	Tecnólogo o profesional	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	1 año
MARIA ELIZABETH	Administrador de pvb	Tecnólogo o profesional	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	1 año
GALINDO PUENTES CLAUDIA PATRICIA	Administrador de pvb	Tecnólogo o profesional	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	1 año
GARAVITO HERNANDEZ JUAN CARLOS	Administrador de pvb	Tecnólogo o profesional	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	10 meses
GARCES BUITRAGO YINA RUTH	Administrador de pvb	Tecnólogo o profesional	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	15 meses
GARCIA JOSE DANIEL GARCIA GUTIERREZ JOHN ALEJANDRO	Administrador de pvb	Tecnólogo o profesional	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	15 meses
GARCIA QUINTERO WILLIAM GARCIA TEATIN CLAUDIA PATRICIA GARZON ESCALANTE SARA VERONICA	Administrador de pvb	Tecnólogo o profesional	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	2 años
	Administrador de pvb	Tecnólogo o profesional	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	2 años
	Administrador de pvb	Tecnólogo o profesional	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	2 años

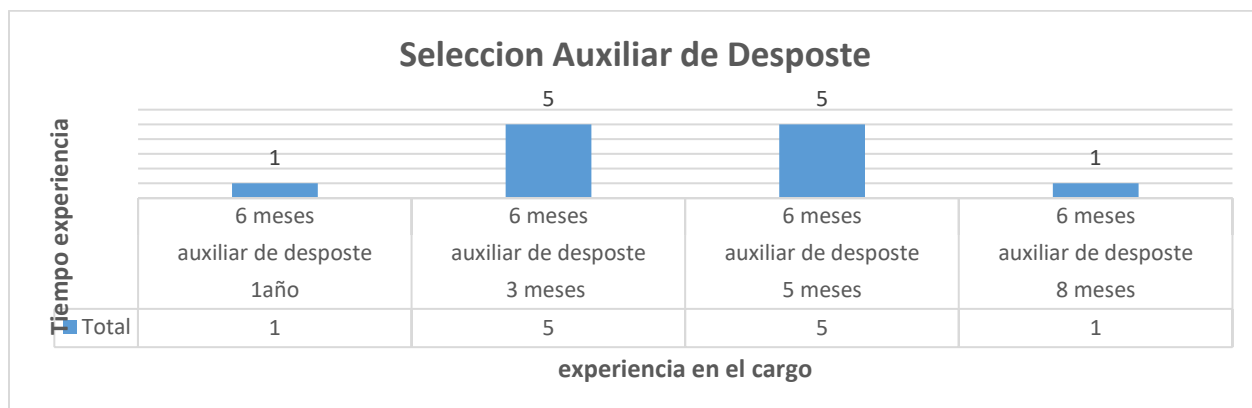
Entrevistado	Rol que desempeña	Requerimiento de estudio	experiencia mínima para aplicar al cargo	no tener antecedentes penales ni judiciales	Disponibilidad de trabajar dentro y fuera de la ciudad	Tiempo de experiencia en el cargo
GARZON						
FONSECA	Administrador	Tecnólogo o	1 año	Ninguno	Ocasionalmente	2 años
ANED STELLA	or de pvb	profesional				

Fuente: (elaboración propia)

Figura 1.*Selección de administrador de Pvb*

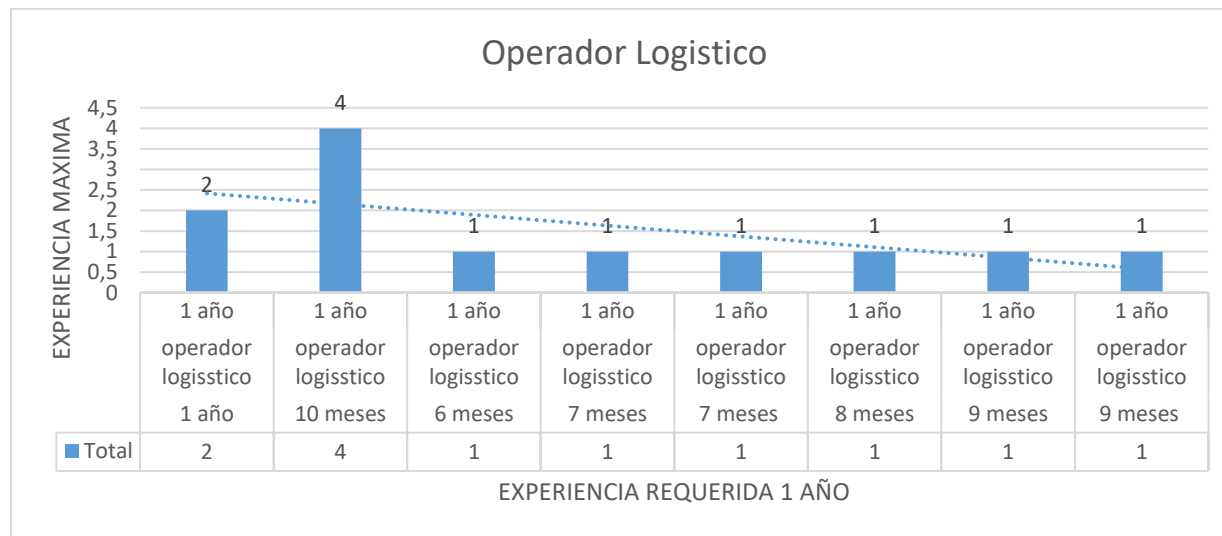
Se puede apreciar que 2 de los aspirantes al cargo de Administrador de PVB Cumplen con la experiencia requerida que son 2 años, por tanto, para el jefe de ventas es relevante la información porque de los 12 interesados tiene oportunidad en dos perfiles que se ajustaran a su necesidad; apreciando la hoja de vida con las respectivas observaciones apreciadas durante la entrevista.

figura 2.

Elección de Auxiliar de Desposte

En el análisis realizado para la selección de los aspirantes al cargo de auxiliar de desposte; se puede apreciar que de los criterios propuestos 2 personas están dentro del rango solicitado, así al jefe de esta área se le presenta la información netamente de los prospectos que cumple y descartar entre los dos le será mucho más fácil, esto teniendo en cuenta que los otros 10 aspirantes presentaron algún tipo de falla para seguir el proceso.

figura 3.

Selección de Operador Logístico

El grafico muestra los candidatos seleccionados para el cargo de operador logístico, los cuales son dos que y están haciendo relevancia en la experiencia que se requiere para el cargo no sin antes indicar que estos mismos fueron los que cumplieron con todos los parámetros descritos para la vacante.

Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo de investigación planificación del talento humano, basado en la Determinar las características que tendrán las personas que trabajarán en Agropecuaria Aliar (La Fazenda) por medio del análisis de cada hoja de vida; fue un trabajo de investigación bajo una estructura que estaba organizada por un marco teórico, marco legal y una metodología de investigación; cada uno de ellos desglosando sus respectivos conceptos e investigaciones.

Se concluye que en la estructura que se creó para cada dependencia se logra un análisis de reclutamiento, más completo y acertado que permite continuar con los siguientes procesos propios para la contratación del personal solicitado por las diferentes dependencias, más sin embargo es necesario que se generen guiones menos densos para lograr mejores dinámicos en cada proceso.

Tras el análisis de las hojas de vida de cada aspirante a las vacantes se pudo encontrar que las personas en ocasiones no tienen en cuenta en su currículum que deben contar con unos estándares mínimos para la selección, como lo es el comportamiento disciplinario lo cual le quita oportunidad a la vacante; por otro lado, los pros de los aspirantes especialmente internos son generarles confianza, motivación, ahorros de capacitación y el proceso de selección es mucho más rápido.

Finalmente se puede concluir que agropecuaria Aliar debe siempre contemplar en sus procesos de reclutamiento todos los medios desde los internos como los de medios electrónicos para garantizar la selección idónea para la vacante de tal forma que al estar cerrado a un solo prospecto se incurra en la inclusión de un prospecto que no cumpla con el perfil sencillamente porque se urge cubrirla.

Recomendaciones

Antes de dar por terminada la investigación se procede a la sugerencia de algunas recomendaciones que mejoraran los procesos investigados y estructurados en este proyecto.

Puntualizar en las tareas a realizar en el cargo como tal evitando sin sabores en la ejecución del mismo.

Capacitar al personal interno con prospecto de las vacantes existentes.

Se recomienda que en cada proceso propio de selección y contratación no sea tan extenso para evitar pérdida de prospectos idóneos.

Si la entrevista es virtual es importante que tenga un mismo formato como la presencial, que los tiempos sean respetados de tal forma que el aspirante sienta el mismo compromiso desde el primer contacto.

Se recomienda que en la entrevista se brinde claridad del pro y los contras de la vacante disponible.

Se recomienda contemplar los perfiles de los aspirantes internos en primera estancia, con el fin de darle motivación a los mismos y generar expectativas de compromiso para el resto de personal.

Se recomienda que cada nueva dependencia que nazca en Aliar Sa tenga una estructura bien definida para evitar la deserción laboral por diseños obsoletos.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica. (pp.176-204)<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/66638>
- Cabezas J. Varela R. (2021). (pp.180-210). OVI. Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. (pp.309-341)<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/69130>
- Chiavenato, I (2001). Administración de Recursos Humanos.<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones. McGraw-Hill. (pp.329-375). <http://www.ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5207&pg=344>
- Dessler, G. Varela R. (2015). (pp.197-213). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.<https://www.cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Dolan, S. L., López Cabrales. Valle Cabrera, R. (2014). (pp.107-130). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=1>
- Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp 47-93) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207>
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Clima laboral. Ediciones Díaz de Santos. (pp.276-307). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/62707?page=3>
- García, M (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación [García://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004)
- Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas. Recuperado de <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>
- Herrero Blasco, A. María del Rosario Perelló Marín y Herrero Blasco, A. (2018). (pp.166-177). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=166>
- Huertos e.t. (2004). La diversificación desde la teoría de Recursos y Capacidades.<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1301196>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>
- Méndez, A (2006). Clima organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Ffundamentosdelmarketing.ar%2Fmetodologia-de-la-investigacion%2F10-pasos-del-proceso-de-investigacion&psig=AOvVaw2viPMYCSxtXvMLl6fu4YdQ&ust=1652489721635000&source=images&cd=vfe&ved=0CAwQjRxqFwoTCLCSolmi2_cCFQAAAAAdAAAAABAk
- <https://www.youtube.com/watch?v=EXiubuSaTLA>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.148-179). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Rodríguez González, Ibeth (2017). OVI. Turnitin.<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13941>

Sanchez e.t (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=127265151&lang=es&site=eds-live&scope=site>