

**Análisis del impacto del proceso de selección de personal en la empresa Ámbar
Ambiente Agroforestal S.A.S., en el municipio de Santander de Quilichao en el año
2023**

Ana María Zuluaga Delgadillo

Carmen Elisa Vargas

Edna Yulieth Solís López

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

Santander de Quilichao

Febrero 2023

Dedicatoria

Este proyecto de grado lo dedicamos a Dios que nos dio la vida, con todo cariño, a nuestras familias, amigos y a los tutores por su acompañamiento y orientación en el proceso formativo, el cual se refleja en nuestro diario proceder como futuros profesionales.

Agradecimientos

A Dios por acompañarnos en cada uno de los instantes de nuestras vidas, a nuestras familias y amigos por el apoyo incondicional brindado, a nuestros tutores que compartieron sus conocimientos con amor, paciencia y dedicación para con cada una de nosotras, a este gran equipo de trabajo y finalmente a todas las personas que de una manera u otra se vincularon a nuestro proceso de formación.

Damos un agradecimiento especial y exaltamos su labor, al director, Carlos Antonio Jiménez, artífice de este proceso, quien compartió sus conocimientos y nos dirigió para lograr el desarrollo de este proyecto.

Resumen

Este trabajo investigativo se realizó con el fin de proponer una mejora al proceso de selección de personal que realiza la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., en pro de optimizar el desempeño laboral y las relaciones en el ambiente de trabajo.

Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., con sede principal en el municipio de Santander de Quilichao y centros de operación ubicados en los municipios de Dagua, Palmira, Restrepo y Sotará en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca. Inició operaciones desde el año 2011 y tiene una trayectoria de más de 12 años de experiencia en el desarrollo de actividades agroforestales, la prestación de servicios de silvicultura y aprovechamiento de plantaciones forestales (Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., 2022).

La problemática identificada en el marco de la presente investigación, se desarrolla en el proceso de gestión del talento humano, relacionado con prácticas y/o principios de selección de personal, establecidos en la teoría, que generan impactos negativos en la organización como ausentismo de personal, rotación de personal, abandono de puestos de trabajo y baja producción entre otros. La metodología utilizada en la presente investigación se da desde el enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, que, mediante la aplicación de nueve entrevistas a igual número de colaboradores vinculados a la empresa, con funciones administrativas, logró la captura, posterior sistematización y análisis de la información, para elaborar una propuesta de mejora al proceso de selección de personal que aplica la empresa.

Palabras clave: Gestión del recurso humano, Selección de personal, conocimiento, competencia, aptitud

Abstract

This research work was carried out with the purpose of proposing an improvement to the personnel selection process carried out by the company Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., in order to optimize work performance and relations in the work environment.

Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S. is headquartered in the municipality of Santander de Quilichao and its operation centers are located in the municipalities of Dagua, Palmira, Restrepo and Sotará in the departments of Valle del Cauca and Cauca. It began operations in 2011 and has more than 12 years of experience in the development of agroforestry activities, the provision of silviculture services and the harvesting of forest plantations (Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., 2022).

The problem identified in the framework of this research is developed in the process of human talent management, related to practices and/or principles of personnel selection, established in the theory, which generate negative impacts on the organization such as staff absenteeism, staff turnover, job abandonment and low production, among others. The methodology used in this research is given from the qualitative approach, of descriptive type, which, through the application of nine interviews to an equal number of collaborators linked to the company, with administrative functions, achieved the capture, subsequent systematization and analysis of the information, to develop a proposal for improvement to the personnel selection process applied by the company.

Key words: Human resource management, personnel selection, knowledge, competence, aptitude

Tabla de contenido

Introducción	10
Planteamiento del problema.....	12
Tema de investigación.....	12
Título de la investigación	12
Antecedentes del problema	12
Descripción del problema	14
Formulación del problema	15
Sistematización de la pregunta.....	15
Justificación.....	16
Objetivos	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Marco de referencia.....	19
Antecedentes de la investigación	19
Antecedentes internacionales.....	19
Antecedentes nacionales	20
Antecedente local.....	22
Marco Teórico.....	23
Proceso de reclutamiento y selección del personal.....	23
Reclutamiento	26
La entrevista.....	27
Evaluaciones del proceso de Selección.....	28
Evaluación psicológica.....	28
Evaluación de antecedentes laborales.	28
Chequeo de referencias.	28
Evaluaciones técnicas.....	29
Examen médico pre ocupacional.	29
Evaluación socio ambiental.....	29
Decisión de incorporación.....	29
Realización de la oferta.....	30
Incorporación	30
Proceso de inducción.....	30
Reseña histórica	31
Presentación estratégica de la compañía.....	31
Misión	31
Visión	32
Valores corporativos	32
Políticas Internas	32
Política integral SSTA.	32
Política anticorrupción.	33
Política de prevención del consumo de sustancias psicoactivas.	33

Política de seguridad vial.....	34
Política comité convivencia.....	35
Marco legal.....	37
Metodología de la investigación.....	39
Enfoque de la investigación.....	39
Tipo de estudio.....	39
Método de la investigación.....	39
Instrumento.....	40
Población.....	40
Muestra.....	41
Resultados.....	42
Análisis y discusión.....	53
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	57
Referencias.....	59
Anexos.....	63
Anexo A. Ficha técnica entrevista semiestructurada.....	63
Anexo B. Formato entrevista semiestructurada.....	64

Lista de tablas

Tabla 1 Pregunta 1 entrevista proceso de selección de personal.	42
Tabla 2 Pregunta 2 entrevista proceso de selección de personal.	43
Tabla 3 Pregunta 2 entrevista proceso de selección de personal.	44
Tabla 4 Pregunta 4 entrevista proceso de selección de personal.	45
Tabla 5 Pregunta 5 entrevista proceso de selección de personal.	46
Tabla 6 Pregunta 6 entrevista proceso de selección de personal.	47
Tabla 7 Pregunta 7 entrevista proceso de selección de personal.	48
Tabla 8 Pregunta 8 entrevista proceso de selección de personal.	48
Tabla 9 Pregunta 9 entrevista proceso de selección de personal.	49
Tabla 10 Pregunta 10 entrevista proceso de selección de personal.	50
Tabla 11 Pregunta 11 entrevista proceso de selección de personal.	51
Tabla 12 Pregunta 12 entrevista proceso de selección de personal.	52

Lista de figuras

Figura 1 Estructura organizacional 36

Introducción

Según González (2005) la dirección del recurso humano es de gran relevancia en una empresa, a través de este, se agrega valor al factor humano, decisivo para formar personal competitivo; en este sentido tiene como una de sus misiones, realizar un proceso de calidad en la selección del personal requerido para los diferentes cargos, roles o puestos de trabajo que demande la empresa, para esto, se aplican herramientas avaladas desde la teoría, con el fin de lograr eficiencia en el ejercicio de sus funciones, un alineamiento con la estrategia organizacional y crecimiento durante todo el ciclo del trabajador al interior de la organización.

De acuerdo a lo anterior, González (2005) establece que el departamento de gestión del talento humano contribuye a la empresa en la preparación de los colaboradores para adaptarse a los cambios constantes y evitar afectaciones a la productividad y rentabilidad, orientándose para asumir los nuevos retos laborales.

Como lo indica Prieto (2021) depende de la planeación y ejecución de un proceso de selección adecuado, que se encuentre el personal idóneo para el desarrollo de las funciones en cada puesto de trabajo, contribuyendo al alcance de los valores, objetivos, filosofía que propone la empresa y el direccionamiento estratégico.

Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S. es una empresa con sede principal en Cali, departamento del Valle del Cauca, Colombia. Su principal actividad económica es la silvicultura y aprovechamiento de bosques forestales. Fue fundada el 23 de noviembre de 2010 e inició operaciones en febrero de 2011 y cuenta con procesos estratégicos, misionales y de apoyo, tiene 161 trabajadores vinculados mediante tal modalidad de contrato, y las gerencias están a cargo de sus propietarios fundadores, distribuidos en Gerencia general y Administración y finanzas.

Específicamente, referente a la gestión del talento humano, en ejercicios de aproximación preliminares, se informó desde la gerencia de Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., problemáticas tales como: ausentismo laboral, deserción laboral, desmotivación del personal con impactos directos en el rendimiento de los colaboradores y con esto en la productividad y rentabilidad de la empresa (Ámbar Ambiente agroforestal S.A.S., 2022).

En la organización próspera, el proceso de selección de personal se realiza entre gerentes y equipos de trabajo, constituyéndose en un proceso inclusivo, participativo y dinámico, el cual involucra y responsabiliza al equipo, en conjunto, sobre la decisión tomada (Chiavenato, 2011).

Finalmente, con base en los análisis de los resultados obtenidos, la información suministrada desde la gerencia de la organización y las debilidades identificadas en el proceso de selección de personal de la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S, la presente investigación, presenta una propuesta de mejora a dicho proceso, para disminuir los impactos identificados, una vez implementada.

Planteamiento del problema

Tema de investigación

Selección del personal.

Título de la investigación

Análisis del impacto del proceso de selección de personal en la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S, en el municipio de Santander de Quilichao en el año 2023.

Antecedentes del problema

Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S. es una empresa prestadora de servicios agrícolas, forestales y pecuarios, en la modalidad de contratista se encuentra vinculada a la compañía Smurfit Kappa Cartón de Colombia (Ámbar Ambiente agroforestal S.A.S., 2022).

Cuenta con 161 colaboradores entre personal administrativo y operativo, sus centros de operación se encuentran en los municipios de Dagua, Restrepo, Palmira en el departamento del valle y Soltará en el departamento del Cauca. Actualmente genera empleo, en su mayoría, a población de las zonas rurales, realizando un gran aporte social en cuanto a empleabilidad (Ámbar Ambiente agroforestal S.A.S., 2022).

Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S se compone de la Asamblea de Socios y tiene establecidos procesos como el Departamento Administrativo y Financiero, SG - SSTA (Sistema de Gestión Seguridad, Salud, Trabajo y medio Ambiente) y Departamento de Operaciones Forestales, en cuanto al área de talento humano algunos colaboradores asisten tareas y funciones (Ámbar Ambiente agroforestal S.A.S., 2022).

Por lo anterior, la empresa presenta falencias en el proceso de selección de personal debido a que formalmente no se ha constituido el Departamento de Gestión del Talento Humano, o en su defecto no cuenta con un equipo interdisciplinario para realizar dicho proceso. Para

seleccionar el personal administrativo el Gerente y la Jefe de Administración y Finanzas realizan el proceso, en ocasiones con apoyo de asesores externos y en el campo operativo se realiza con el apoyo del Jefe de Operaciones y supervisores.

Entre los principales problemas que identifican los directivos de la empresa se encuentran: ausentismo laboral, abandono de puestos de trabajo, rotación de personal y baja productividad (Ámbar Ambiente agroforestal S.A.S., 2022).

La empresa ha implementado el direccionamiento estratégico y ha diseñado y ejecuta el mapa de procesos, Reglamento Interno de Trabajo, políticas internas, perfiles del cargo, procedimientos de operación, conformación de comités según indica la ley, cumple la normatividad laboral, seguridad y salud en el trabajo, tributaria y financiera, de calidad y certificación laboral.

De esta manera ha desarrollado su misión y visión, posicionándose en el sector forestal con solidez y adaptándose a las constantes exigencias del mercado.

Los antecedentes expuestos se consideran una oportunidad para realizar la investigación e identificar una posible solución, transfiriendo el conocimiento adquirido como futuros administradores de empresas formados en la UNAD.

Descripción del problema

Para las organizaciones, uno de los procesos que determina el cumplimiento de los objetivos y metas que se establecen en el direccionamiento estratégico, es el de selección de personal.

Algunos autores plantean la fase de selección de personal, como toma de decisiones. Según afirma Siliézar (2017) lograr un puesto de trabajo implica necesariamente la toma de decisiones, la cual tiene su origen en un proceso racional de elección entre varias alternativas u opciones de personas que reúnan los requisitos de competencia del puesto del puesto de trabajo.

También, coincide Chiavenato (2011) quien postula que la fase de selección de personal se fundamenta en elegir un candidato cuyo perfil se complementa y ajuste al lugar de trabajo, en pro de obtener los mejores resultados, no solo en el desempeño personal del elegible, sino también al tiempo que lograr la eficacia de la organización.

Como lo mencionan Flores y Abreu (2008) en las empresas es común encontrar alta rotación de personal, ausentismo laboral, abandono de cargos y baja productividad, lo cual se atribuye en gran medida a la gestión que se realice en el departamento de Talento Humano. Aunque la empresa es organizada, carece de un procedimiento de selección de personal estandarizado, por lo tanto, ante la necesidad de contratar personal, faltan métodos y técnicas para realizar el proceso.

Actualmente la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S. (2023) gestiona el proceso de selección de personal a través de una breve entrevista, donde no son evaluadas a fondo las aptitudes y competencias del colaborador que va a ser contratado, siendo este un medio más informal y carente de técnicas

En pro de que el proceso de selección sea eficiente se deben complementar los conocimientos, capacidades personales, actitud, liderazgo, entre otros aspectos y proceder a realizar pruebas y test específicos para el desempeño en el cargo, pruebas de personalidad para conocer un poco más al colaborador y el perfil para el cargo que se está buscando y finalmente proceder a informar el funcionamiento de la empresa creándose un entorno atractivo, lo anterior con apoyo y el conocimiento de profesionales como psicólogos, especialista en gestión humana y coaching (López, 2002).

El problema descrito se relaciona directamente con el proceso de selección y contratación de personal y de no brindarle especial atención, es posible que se aumenten los costos por la rotación de personal, se vea afectada la producción y por ende la imagen corporativa al no cumplir las expectativas con sus clientes internos y externos.

Formulación del problema

¿Cuál es el impacto que genera el proceso de selección de personal en la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., durante el año 2023?

Sistematización de la pregunta

¿Identificar cómo se realiza el proceso de selección de personal, que aplica la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., durante el año 2023?

¿Determinar cómo influye la aplicación del proceso de selección de personal en el presupuesto y la productividad de Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., durante el año 2023?

¿Reconocer qué problemas relacionados con el proceso de selección de personal tiene la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., durante el año 2023?

Justificación

La importancia de realizar esta investigación radica en que los hallazgos que se encuentren, a través del instrumento de investigación, se constituyan en un insumo que permita dotar de técnicas y herramientas a los responsables del proceso de selección de personal, que aplica la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S, de forma asertiva y eficiente, para garantizar la permanencia del personal y el cumplimiento de sus funciones de acuerdo a cada rol, contribuyendo al logro de los objetivos y metas planteadas en el direccionamiento estratégico de la empresa.

Según Sánchez (2016) las organizaciones deben procurar que el recurso humano se desarrolle en su máxima potencia, para agregar valor a toda la empresa y dinamizar los procesos.

Dentro del direccionamiento estratégico se proponen objetivos y metas corporativas, cuyo cumplimiento depende en gran medida, de la adecuada gestión de los recursos humanos y dentro de este proceso se encuentra la selección de personal.

De otra parte según Silva (2019) contar con recurso humano competente, calificado y capacitado para afrontar los nuevos retos que exigen los mercados, es muy importante para garantizar la consecución de metas establecidas por el equipo directivo de la empresa, ya que en la actualidad es importante que la empresa potencialice el recurso humano siendo uno de los elementos claves e indispensables para darle mayor valor a la empresa con el fin de lograr sus objetivos corporativos y metas establecidas, es por eso que la empresa debe contar con personal competente e idóneo dentro de la misma garantizando la permanencia de sus empleados, con el fin de minimizar costos y gastos en contratación de nuevo personal.

Se presentará una propuesta sobre la implementación de técnicas y estrategias para el proceso de selección de personal adaptado a las necesidades de la empresa AMBAR Ambiente Agroforestal S.A.S., como aporte a una posible solución al problema identificado.

Por consiguiente, el trabajo se enfoca en la selección de personal por competencias, buscando estrategias para reducir los costos, que generan la deserción laboral y gastos innecesarios en la contratación de personal, dado por falta de pautas, estrategias o requerimientos necesarios para tan importante proceso.

El proyecto de investigación pretende identificar cómo se ejecuta el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S. y simultáneamente conocer la gestión de los recursos humanos en el logro, tanto de los objetivos individuales como de la empresa.

Finalmente se concluye que es viable llevar a cabo la presente investigación en la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S, toda vez que se cuenta con el apoyo de los directivos de la compañía y de los colaboradores, quienes están dispuestos a proveer la información necesaria para desarrollar los objetivos planteados en el proyecto de investigación.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el impacto que genera el proceso de selección de personal aplicado en la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., durante el año 2023.

Objetivos específicos

- a) Analizar la situación actual del proceso de selección de personal en la empresa AMBAR Ambiente Agroforestal SAS.
- b) Identificar los principales problemas relacionados con el proceso de selección de personal, en la empresa AMBAR Ambiente Agroforestal SAS.
- c) Realizar una propuesta de mejora al proceso de selección de personal que realiza la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S, según las necesidades identificadas.

Marco de referencia

Antecedentes de la investigación

En el siguiente trabajo se exponen elementos que aportan diferentes investigaciones internacionales, nacionales y locales, al tema de esta investigación proceso de selección de personal, como pautas para que las organizaciones realicen eficiente y eficazmente, procesos de gestión del recurso humano.

Antecedentes internacionales

Este trabajo de investigación corresponde a Castañeda (2018) quien realizó la investigación “Relación de gestión del talento humano con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, 2018”, esta investigación se centró en establecer la relación que se da entre la Gestión del Talento Humano con el desempeño laboral, se aplicó el diseño transversal – correlacional, para obtener la información se acudió a la aplicación de un cuestionario para cada variable (proceso de reclutamiento, selección de personal, capacitación de personal y adaptación a cambios tecnológicos), la muestra se compuso de 187 colaboradores hombres y mujeres, de lo cual se obtuvo que existe una relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral. Esta investigación es importante para desarrollar la investigación en curso por cuanto se aborda el tema de selección de personal concluyendo que de un buen proceso de selección depende significativamente el desempeño laboral de los colaboradores.

De La Cruz (2020) realizó la investigación “Selección de personal en el micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes económicos: caso Isabel, distrito Los Morochucos, Ayacucho, 2020”, cuyo objetivo principal fue identificar las características del proceso de selección de personal aplicado en las micro y pequeñas empresas del sector de restaurantes. En esta

investigación se aplicó el diseño no experimental, transversal y descriptivo en donde se tomó una muestra de 8 colaboradores y se obtuvo la información a través de encuesta aplicando un cuestionario; como resultado se obtuvo que a veces la empresa realiza el proceso adecuadamente, les informan las funciones del cargo al que se están postulando, aplican pruebas psicológicas y se interesan por el historial académico, por lo anterior se concluyó que el proceso de selección de personal es regular. Esta investigación es un buen referente para la investigación a desarrollar puesto que permite identificar debilidades y fortalezas en el proceso de selección de personal que aplica la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., desde la perspectiva de los colaboradores.

Antecedentes nacionales

Pasando al ámbito nacional se encuentra la investigación realizada por Duque, Zúñiga, Fernández, Ramírez & Meneses (2020) “Diseño de un modelo de reclutamiento para personal de la compañía TECNICAL”, en donde su principal objetivo se centró en identificar las principales carencias en cuanto a la competencia y formación, que la empresa tenía, para realizar el reclutamiento y selección de personal; se aplicó el tipo de investigación cualitativa porque incluye una perspectiva humanística con un instrumento de tipo inductivo. Para obtener la información se aplicó una encuesta por correo electrónico, a una muestra de 10 personas que conforman el 66.7% del total de colaboradores de la empresa. En el resultado se evidencia inconformidad a nivel general en cuanto al proceso de selección de personal, por cuanto no contemplan los elementos necesarios para darle consistencia al proceso. Esta investigación es un referente importante para la investigación a desarrollar por cuanto aporta un elemento primordial como es la competencia y formación que debe tener el personal involucrado en el proceso de selección de personal.

De otra parte, González, Jiménez, Ladino, Quiroz & Rodríguez, (2021). En su investigación, “Diagnóstico y diseño de un plan de mejora de los procesos de reclutamiento y selección del personal, en la compañía Célula logística SAS, como herramienta de planificación estratégica”, analizaron los procesos de reclutamiento y selección de personal con el objetivo de diseñar una propuesta para alinear la gestión del talento humano con el direccionamiento estratégico de la empresa Célula logística SAS, se utilizó el método cualitativo basado en la observación, análisis y comparación de información según percepciones del personal involucrado, como instrumento aplicaron a la gerente y administrativos entrevistas, se realizó análisis D.O.F.A. y se diseñó el mapa estratégico enfocado en la misión y visión de la compañía, y a partir de la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se diseñó y propuso un plan de acción que contribuya al mejoramiento del proceso de selección de personal.

Desde el ámbito tecnológico, se pueden desarrollar habilidades y competencias en las personas que realizan la selección de personal, dinamizando el proceso, una muestra de esto es un estudio realizado por Prieto Preboste, S. N., & Chamorro Laborda, J. M. (2022) en el artículo “El aprendizaje basado en escenarios como estrategia de desarrollo de competencias para afrontar el proceso de selección de personal Revista Tecnología, Ciencia & Educación”, en donde se realizó una investigación a través de un juego online, desarrollando competencias en 54 estudiantes, mediante la metodología de Aprendizaje Basado en Escenarios y en la cual se aplicaron diferentes técnicas de selección que generaron conciencia en los estudiantes, sobre las debilidades y fortalezas que poseen. Este aporte es importante para la investigación por cuanto propone que las empresas estén a la vanguardia de la tecnología, es imprescindible hoy en día, llevar a cabo procesos organizacionales sin tener en cuenta los avances tecnológicos.

Antecedente local

Por último se encuentra una investigación local realizada por Fernández (2018) “Análisis de la evolución de los proceso de incorporación de personal en las empresas beneficiadas con la ley Páez en Santander de Quilichao durante el periodo 1995 – 2005”, en donde su objetivo principal fue conocer la evolución ocurrida en 10 años en los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para las empresas establecidas en Santander de Quilichao, beneficiadas de la ley Páez, en donde se utilizó la investigación descriptiva, observando las características de las personas, grupos y comunidad en general. Este estudio permite tomar consciencia frente a los procesos de selección de personal como inversión, en donde se identificó que, durante esa época, el personal que requerían las empresas acogidas a la ley Páez no contaba con perfiles idóneos para desempeñar los cargos, por lo cual las empresas debieron adaptarse a la demanda de personal existente en el municipio de Santander de Quilichao. Este trabajo investigativo es una fuente importante para la investigación en desarrollo, puesto que permite realizar una comparación frente al proceso de selección de personal que puede alcanzar la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S. en la actualidad, toda vez que el municipio cuenta con personal competente.

Marco Teórico

Proceso de reclutamiento y selección del personal

Esta investigación se sustenta en la teoría de las tres necesidades de McClelland.

Según McClelland (1961), los individuos tienen tres tipos de necesidades las cuales se clasifican en necesidades de afiliación, logro y poder y se relacionan con el proceso de selección de personal por cuanto desde la perspectiva psicoanalítica, estas necesidades son afines a todas las personas, sin distinción de cultura, sexo u otras variables, siendo las motivaciones que tiene cada persona para su desempeño laboral.

Una persona cuya necesidad es la afiliación, tiende a sentirse satisfecho cuando pertenece a un grupo social y esto lo lleva a aceptar las opiniones de los demás para ser aceptados dentro de un grupo, también les gusta trabajar colaborativamente, son muy productivos y les afecta la incertidumbre. En cuanto a la necesidad del logro se puede decir que hay quienes se desempeñan mejor cuando se les reta a cumplir metas de alto nivel, les gusta trabajar de manera individual y se sienten mejor cuando sus actividades se retroalimentan y por último las personas que poseen necesidad de poder, su interés está en competir para ganar, son influyentes sobre los demás para obtener beneficios, la necesidad de poder se clasifica en socializado y personal en donde para la primera clasificación los demás son importantes y para la segunda es más importante su ego y yo personal (McClelland, 1961).

De acuerdo a lo anterior es importante destacar que en el aspecto laboral encajan todas las necesidades de las personas y que quien realiza el proceso de selección de personal debe identificar las necesidades de los candidatos para ser ubicados en el cargo que se ajuste a su personalidad, de tal manera que se saque el máximo beneficio para ambas partes.

Para analizar la variable Selección de personal se hace referencia a los conceptos que plantea Crespo (2021) según el cual el proceso de selección de personal, juega un papel primario en la organización, toda vez que el recurso humano permite la funcionalidad eficiente y eficaz de la organización, procurando el logro de objetivos propuestos. Este autor menciona que la selección de personal no es una tarea sencilla, es por ello que se deben tener en cuenta unas etapas, asegurando un buen proceso de selección de personal, en donde el autor menciona las siguientes:

Planeamiento de la dotación, en esta etapa la empresa debe detectar las necesidades de personal nuevo, es aquí donde se identifican cuáles áreas son las que necesitan empleados para ayudar a que la organización cumpla con sus objetivos (Crespo, 2021).

Análisis interno de la dotación, el cual consiste en analizar los requerimientos de los puestos de trabajo y a su vez involucrar la estructura de la organización, mediante la selección, la evaluación y el desarrollo adecuado y eficaz del personal, para desempeñar los diferentes cargos dentro de la organización (Crespo, 2021).

Análisis de perfil, el cual consiste en realizar el análisis del perfil fundamental para el proceso de selección del personal; ya que permite identificar información importante para cumplir exitosamente el proceso. El análisis del perfil lo realizan tanto los gerentes de línea como el personal profesional del área del talento humano, en coordinación y comunicación constante (Crespo, 2021).

De acuerdo al autor Crespo (2021) el rol de Recursos humanos para el análisis del perfil, es planificar para reclutar en función de las necesidades planteadas, coordinar el relevamiento de perfil y asesorar a los gerentes de línea en la definición de los requerimientos; de esta forma los

profesionales del área de talento humano garantizan que el perfil es el idóneo y se deja sobre la mesa para aprobación de la gerencia.

El autor Crespo (2021) habla del rol de gerencia de línea para el análisis del perfil como las personas encargadas de anticipar las necesidades del personal y realizar el requerimiento a recursos humanos. Los gerentes con base a su experiencia, conocimiento y competencias determinan las necesidades puntuales del personal requerido; brindando detalle de las competencias que se buscan, la formación academia y la experticia, para posterior del estudio del talento humano verificar, examinar y aprobar el perfil.

Crespo (2021) establece unos puntos donde se busca obtener la mayor información posible para realizar un análisis de perfil adecuado, los cuales son:

Actividades del puesto, en donde se detallan las características del puesto como son las funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos y conductas esperadas en el puesto.

Requisitos personales como habilidades, aptitudes, actitudes que se requieren para el puesto.

Herramientas de trabajo identificadas como los activos fijos entre los cuales se encuentran computadoras, impresoras, escritorios, etc. que se requieren para que la persona seleccionada cumpla sus funciones.

Rendimiento el cual hace referencia al nivel de productividad esperado medido a través de indicadores como son el tiempo y análisis de fallas.

Contexto enfocado en el ambiente de trabajo, la estructura organizacional en la que debe desempeñarse la persona seleccionada.

Para realizar la preparación del perfil Crespo (2021) establece que se debe contar con aspectos en relación al puesto y las personas, a la empresa, los relacionados con los motivos de

búsqueda y motivacionales, con relación al puesto y las personas se debe tener claridad de las funciones de la vacante, el área al que pertenece, salario ofrecido y a nivel de personas la experiencia excluyente y no excluyente que se requiere, las competencias de conductas, las relaciones interpersonales confirmadas en las referencias laborales, datos básicos como son: género, edad, lugar de residencia, medios de movilidad y desplazamiento, hobbies, entre otros.

Para Crespo (2021) En términos de organización se debe establecer la cultura organizacional, los líderes relacionados con la vacante, el clima laboral, beneficios como tiqueteras emocionales de días libres, plan carrera y los valores de la empresa.

Para el análisis del perfil Crespo (2021) establece que se requiere también información relacionada con el motivo por el cual se está buscando a una nueva persona para ocupar el cargo, es decir, si es un reemplazo o un nuevo puesto; también se debe tener claro la fecha de contratación estimada, tipo de contrato, prioridad o urgencia de seleccionar a la persona y referentes para saber qué persona es la requerida y su nivel de experiencia y escolaridad; adicional a lo anterior se debe también tener en cuenta los aspectos motivacionales como son los desafíos que pueden presentar la vacante, las relaciones y vínculos que ofrecen la vacante, aspiraciones y aspectos críticos.

Crespo (2021) señala que es fundamental para el área de talento humano definir las necesidades de la vacante y sus principales características para poder brindarle a la gerencia una información confiable y útil para el análisis del perfil, determinando así situaciones críticas y requerimientos esenciales y no esenciales que deben cumplir las personas preseleccionadas.

Reclutamiento

Afirma Crespo (2021) que el reclutamiento se puede dar por oferta de trabajo o por solicitud de empleo. Es importante que dentro de las políticas de la organización y en especial en

lo concerniente al talento humano, se establezca una política de selección interna, aportando al desarrollo personal de los colaboradores que ya pertenecen a la organización.

Crespo (2021) asegura que el proceso de selección interna debe darse bajo los principios de transparencia y ética, teniendo en cuenta las habilidades, destrezas, aptitudes y méritos del colaborador aspirante al nuevo cargo a ejercer.

Realizada la convocatoria pública cuando se realiza una oferta laboral la organización debe aplicar una estrategia que le permita realizar un filtro a un número de candidatos reducido para iniciar la aplicación de pruebas y entrevistas. Se debe ser muy cuidadoso al momento de seleccionar a las personas a quienes se le aplicarán las pruebas para no correr el riesgo de desechar a alguien que pueda contribuir significativamente con su desempeño a los logros de la organización.

La entrevista

Aplicadas las pruebas se procede a realizar la entrevista personal con el objetivo de conocer información en doble vía tanto del candidato como de la organización, también se hace para corroborar la información que se tiene sobre el candidato y que se ha obtenido de su hoja de vida y de las pruebas aplicadas (Crespo, 2021).

Una entrevista debe ser planeada, elaborar preguntas objetivas, procurar un ambiente agradable para que el entrevistado con toda naturalidad pueda dar respuesta a los interrogantes y se pueda lograr el objetivo de la entrevista.

Se revisan las respuestas y se procede a confirmar las referencias y datos que el candidato ha suministrado.

Evaluaciones del proceso de Selección

El autor Crespo (2021) plantea seis pasos para la evaluación del proceso de selección que son los siguientes:

Evaluación psicológica.

Esta es una herramienta de gran ayuda para el proceso de selección según el autor Crespo (2021) en la toma de decisión de incorporación brindando claridad sobre algunos aspectos que tal vez no son tan evidentes durante las entrevistas. Aunque tiene un peso muy importante, la evaluación psicológica no decide una incorporación, sino que otorga una información adicional que puede ayudar en la toma de una decisión. En la actualidad existen varias técnicas que brindan información relevante de acuerdo a los aspectos que se requieren evaluar. Algunas de las técnicas utilizadas son las pruebas psicométricas, psicotécnicas, test de inteligencia, rendimiento, personalidad y vocacionales.

Evaluación de antecedentes laborales.

Se busca con esta evaluación realizar una comprobación de los antecedentes a nivel laboral del candidato; es fundamental realizarla para determinar la veracidad de la información suministrada con relación a su experiencia y recorrido laboral (Crespo 2021).

Chequeo de referencias.

Se realiza el chequeo de estas referencias como comprobación de los antecedentes educativos y/o actuales y su veracidad; el objetivo es determinar si está capacitado académicamente y cumple con los niveles educativos exigidos por la vacante (Crespo 2021).

Evaluaciones técnicas.

Las evaluaciones técnicas son fundamentales al momento de realizar la selección del personal, y éstas varían de acuerdo al puesto o posición que se requiere ocupar; y su objetivo principal es garantizar los conocimientos en un área específica de los candidatos para la vacante (Crespo 2021).

Examen médico pre ocupacional.

Este examen se realiza con el objetivo de conocer el estado actual de salud del candidato y conocer patologías preexistentes al inicio de la relación laboral; también se realiza para determinar qué actividades pueden ser perjudiciales para el candidato (Crespo 2021).

Evaluación socio ambiental.

La evaluación socio ambiental se realiza a través de una visita domiciliaria donde se verifican los aspectos sociales y de entorno familiar y habitacional; a través de esta visita se confirman datos y documentación personal y de familiares o personas con las que convive el candidato, también ubicación de su domicilio y en algunos casos la situación económica del candidato (Crespo 2021).

Decisión de incorporación

Una vez agotadas las etapas anteriores, se cuenta con un número de candidatos limitado o quizás un único, es el momento de tomar la decisión de quien se incorporará al equipo de trabajo. Es una decisión importante que está en manos del departamento de recursos humanos, teniendo en cuenta el candidato que más se adapte a las exigencias de la organización y las condiciones del puesto de trabajo (Crespo 2021).

Es fundamental para el área de talento humano finalizar el proceso de selección de forma exitosa, para ello debe tener una comunicación constante y asertiva con el cliente interno y el candidato; ya que existe un riesgo de que el candidato esté participando paralelamente en otros procesos y que por motivos de tiempo o de necesidades tomen la primera opción. Se debe ahondar en los aspectos académicos y laborales y las competencias del candidato, también asegurarse que esté en concordancia con la cultura organizacional y tenga habilidades de trabajo en equipo, flexibilidad y tolerancia para adaptarse a equipos de trabajo; sus motivaciones y proyectos personales, actitudes positivas al cambio y potenciales de los candidatos (Crespo 2021).

Realización de la oferta

Elegido el candidato a incorporar a la organización el paso siguiente es comunicarle al candidato sobre la decisión y solicitar la documentación necesaria para la incorporación (Crespo 2021).

Incorporación

El departamento de Talento Humano debe elaborar el contrato de trabajo, informar al nuevo colaborador para legalizar el proceso de contratación y brindarle todas las indicaciones pertinentes. A partir de este momento la información del nuevo colaborador hace parte de la base de información de la organización (Crespo 2021).

Proceso de inducción

Finalmente se da la inducción al nuevo colaborador dando a conocer la reseña histórica de la organización, el direccionamiento estratégico como misión, visión, valores, políticas internas, reglamentos y demás aspectos que se consideren importantes, adicional a este proceso inicial se debe presentar a sus compañeros y darle a conocer los procesos que se manejan en la

dependencia y finalmente la inducción al puesto de trabajo la cual se compone de las funciones que debe desempeñar, herramientas a utilizar y los resultados esperados (Crespo 2021).

Reseña histórica

Según información obtenida su constitución se da en:

Noviembre del 2010 en Santander de Quilichao – Cauca Inicia operaciones el 1 de febrero del 2011 en los municipios de la Cumbre, Ginebra y Palmira Valle con operaciones de Silvicultura y comercialización. Tiene su oficina principal ubicada en el Municipio de Santander de Quilichao, Dpto. del Cauca. (Ámbar ambiente Agroforestal S.A.S., 2011, diapositiva 3)

Presentación estratégica de la compañía

La empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S, ha establecido una estructura estratégica organizacional que busca su crecimiento de forma constante para generar mayor valor en la prestación de los servicios, es por ello que ha definido su estrategia de acuerdo a su razón de ser (Ámbar ambiente Agroforestal S.A.S., 2022).

Misión

Somos una empresa prestadora de servicios agrícolas, forestales y pecuarios, que mediante la aplicación de métodos y técnicas innovadoras, logra satisfacer con calidad las necesidades del cliente relacionadas con las actividades forestales y pecuarias, utiliza en su operación personal competente, estándares de seguridad en el trabajo, respecto al medio ambiente y calidad, garantizando productividad, competitividad y retribución a las partes interesadas. (Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., 2011, diapositiva 5)

Visión

“Ser reconocida a nivel nacional como una empresa socialmente responsable y líder en la prestación de servicios Agrícolas, Forestales y Pecuarios” (Ámbar ambiente Agroforestal S.A.S., 2011, diapositiva 6).

Valores corporativos

“Confiabilidad, respeto, honestidad, prudencia y responsabilidad social” (Ámbar ambiente Agroforestal S.A.S., 2011, diapositiva 3).

Políticas Internas

Política integral SSTA.

En Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S , empresa dedicada a la actividad agroforestal y prestación de servicios de plantación, mantenimiento y cosecha, estamos comprometidos con la mejora continua de nuestros procesos que aseguran el cumplimiento de las obligaciones legales y de otra índole en materia Seguridad Salud en el Trabajo y Ambiente (SSTA), busca que el personal esté siempre bien, sin la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, a través de la identificación de peligros evaluación y valoración de los riesgos presentes en las diferentes actividades, busca minimizar daños a la propiedad e impactos socio ambientales, mediante la utilización eficiente de los recursos necesarios para la implementación de la seguridad y salud en el trabajo y el desarrollo de la estrategia establecida por la empresa operando con la filosofía de responsabilidad social.

Todos los empleados, contratistas, subcontratistas, proveedores y visitantes tendrán la responsabilidad de cumplir con las normas y procedimientos de seguridad, con el fin de realizar un trabajo seguro y productivo. Igualmente serán responsables de

notificar oportunamente todas aquellas condiciones que puedan generar consecuencias y contingencias para los empleados y la organización. (Ámbar ambiente Agroforestal S.A.S., 2011, diapositiva 21)

Política anticorrupción.

En Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S se promueven los comportamientos éticos Cuenta con condiciones de trabajo y mecanismos de compensación justos y bien remunerados, con respecto a las tendencias del mercado.

El ofrecer, prometer y pagar dádivas, prebendas o beneficios a una persona, natural o jurídica, con el fin de obtener negocios o cualquier beneficio para la empresa es intolerable y puede ser causal de amonestación o de despido.

El aceptar propuestas de beneficio a cambio de dinero, objetos, promesas, favores presentes o futuros va en contra de nuestros principios empresariales.

No tiene filiación política y no toma partido en aspectos relacionados con el curso político de la región. Su gestión interinstitucional es imparcial y busca el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores. (Ámbar ambiente Agroforestal S.A.S., 2011, diapositiva 22)

Política de prevención del consumo de sustancias psicoactivas.

Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S es consciente que la prevención es el primer paso para la seguridad.

Los empleados que por razones de salud deban hacer uso de medicamentos bajo prescripción médica, cuya acción pueda afectar su trabajo, deberán informar a su supervisor antes de iniciar sus labores.

El uso o consumo de alcohol o sustancias psicoactivas de manera indebida en las áreas de operaciones forestales anexas o conexas que puedan afectar la seguridad, el desempeño en el trabajo, o que pueda perjudicar la salud del empleado, deberá ser tomado como falta grave de conducta, como una seria violación de esta política y causa de acción disciplinaria, incluyendo posible despido del empleado.

La comercialización y/o posesión, de bebidas alcohólicas y sustancias psicoactivas, en las operaciones forestales anexas o conexas es causal de acción disciplinaria, incluyendo posible despido del empleado.

En el proceso de inducción se amplían los aspectos claves de esta política y se exige su total cumplimiento. (Ámbar ambiente Agroforestal S.A.S., 2011, diapositiva 23)

Política de seguridad vial.

Se deben respetar los límites de velocidad establecidos por las autoridades tanto en carretera, cargado o descargado, así como al interior del campo de trabajo de la empresa.

El conducir bajo la influencia de sustancias Alcohólicas o Psicoactivas se prohíbe y amerita sanción o despido justificado.

Para todo el personal externo que ingrese a nuestras instalaciones utilizando un vehículo debe garantizar su buen estado, y en moto el uso de casco de conducción, chaleco reflectivo, y demás especificaciones del código de tránsito colombiano.

El uso de teléfonos celulares y el envío de mensajes se debe hacer únicamente cuando el vehículo se encuentre estacionado en un lugar seguro a un lado de la carretera.

Todo conductor debe comprometerse y comportarse de forma segura que no obstaculice, perjudique o ponga en riesgo a los demás, debe conocer y cumplir las

regulaciones, normas de tránsito y transporte terrestre vigente, especificaciones técnicas, portar la documentación requerida por las autoridades de tránsito para su movilidad y de la empresa. (Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., 2011, diapositiva 24)

Política comité convivencia.

La empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S consciente de la importancia de la prevención del acoso laboral y comprometido a dar cumplimiento a la normatividad legal vigente conforma el comité de convivencia encaminado a actuar en caso de acoso laboral y en pro del mejoramiento de la convivencia, entre nuestros trabajadores, contratistas, subcontratistas, proveedores, donde se cultiven nuestros principios de respeto, honestidad, prudencia y confiabilidad que promueva la sana convivencia, a través de la socialización, promoción de campañas, folletos y charlas que de muestren una sana convivencia.

Conductas inaceptables: El clima organizacional se puede ver afectado por comportamientos hostiles, de persecución, inequidad, entorpecimiento, discriminación y desprotección laboral entre jefes o compañeros de trabajo que afecten la dignidad de las personas, estas conductas serán llevadas a investigación por parte del comité de convivencia en caso de comprobarse el acoso laboral este podrá ser causal de amonestaciones o de despido justificado. (Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., 2011, diapositiva 25)

Figura 1 Estructura organizacional



Nota. Este organigrama fue tomado del documento de inducción proporcionado por la empresa (Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., 2013, diapositiva 27)

Marco legal

Para esta investigación es importante mencionar que no se encontró normatividad legal que ampare el proceso de selección de personal en la empresa privada, sin embargo, a nivel general se encontraron algunas normas que contemplan conceptos como el trabajo, selección de personal en el sector público, justicia en las relaciones laborales y norma de calidad, que pueden ser tomadas como referencias.

En el caso del trabajo “es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 25).

El proceso de selección personal en el sector público se regula en Colombia por el Decreto 256 de 1994, "Por el cual se reglamenta el decreto-ley número 1222 de junio 28 de 1993 y se dictan otras disposiciones" el cual regula la provisión de empleos de Carrera Administrativa que se obtienen a través del mérito y aclara que el proceso de selección de personal es competencia de cada entidad pública, dirigido y vigilado de las Comisiones Nacional o Seccionales del Servicio Civil.

El Código Sustantivo de Trabajo tiene como principal objetivo la aplicación de la justicia entre las relaciones que surgen entre los trabajadores y los empleadores, teniendo como base principal la concertación y conciliación entre la economía y el equilibrio social (Código Sustantivo de Trabajo Colombiano, 1961).

Teniendo en cuenta que el recurso humano es el activo más importante para la empresa y que de este depende en gran medida lograr los objetivos propuestos, entre los cuales se encuentra la satisfacción del cliente final, se considera que toda empresa independientemente de su tamaño debe considerar elementos que contribuya a mejorar la calidad de sus servicios y productos, entre

las normas de calidad al aplicar la ISO 9001 se deben tener en cuenta la capacidad instalada de personas, el ambiente para las operaciones y procesos los cuales varían dependiendo de los servicios o productos ofrecidos (Organización Internacional de Normalización ISO, 2015).

Metodología de la investigación

Enfoque de la investigación

Esta investigación se realizará bajo el enfoque cualitativo, ya que se realizará a través de la recolección de datos que permitan identificar características de la población a estudiar.

Como lo indican Taylor y Bogan (1986) la investigación cualitativa busca obtener datos descriptivos a través de la indagación a las personas involucradas en un determinado suceso o evento y la información se transmite a partir de datos escritos o verbales.

Tipo de estudio

Méndez (2001) define el tipo de estudio descriptivo como aquel que describe las características de las unidades investigadas y entre las cuales se encuentran las demográficas, conductas, actitudes, comportamientos y descubrir y comprobar el nivel de relación entre las variables de la investigación.

En ese sentido, la presente investigación se realizará aplicando el tipo de estudio descriptivo, ya que se podrá obtener información específica para su respectivo análisis, adicionalmente permite indagar sobre los detalles del problema, también facilita clasificar la información, encontrar similitudes, disparidad y relaciones sustanciales.

Método de la investigación

Méndez (2021) también expone que el método deductivo consiste en observar fenómenos generales para llegar a verdades particulares, es decir que a partir de una teoría general se explica una situación particular. Se aplicará este método para determinar la influencia del modelo de gestión del recurso humano en el proceso de selección de personal.

Instrumento

Se diseñará y aplicará en el año 2023, una entrevista semiestructurada y para ello es necesario definir el tipo de información que se requiere y establecer las preguntas, las cuales se plantean de forma abierta para obtener información más enriquecedora y que permita conocer las características del entorno y las personas. Este tipo de instrumento se caracteriza porque a medida que se va realizando la entrevista y según la respuesta obtenida se puede incorporar elementos nuevos.

Se realizará de manera individual y por única vez a cada una de las personas seleccionadas en la muestra.

Población

La investigación se llevará a cabo con el total de una población 161 colaboradores con cargos administrativos y operativos que pertenecen a la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S

La población que compone la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S pertenece a las áreas de: gerencia, administrativa y financiera, operaciones forestales, revisoría fiscal y asesores externos. La población tiene una composición del 85,1% de hombres y de 14,9% mujeres, las edades oscilan entre los 22 y 65 años de edad entre hombres y mujeres.

Las personas contratadas ejercen los siguientes cargos:

- ❖ Gerente general
- ❖ Jefe administración y finanzas
- ❖ Asistente contable
- ❖ Auxiliar contable
- ❖ Secretaria

- ❖ Servicios generales
- ❖ Asistente SG SST
- ❖ Auxiliar SG SST
- ❖ Jefe operaciones forestales
- ❖ Supervisor de cosecha
- ❖ Jefe de línea
- ❖ Operador
- ❖ Motosierras
- ❖ Descortezador
- ❖ Estrobador
- ❖ Arriero
- ❖ Inspector de equipos
- ❖ Manipuladora de alimentos cosecha

Los ingresos de los empleados están entre un salario mínimo legal vigente y \$7.500.000; estos ingresos son pactados de acuerdo al cargo, la formación académica, experiencia y niveles de responsabilidad. El nivel educativo de los empleados va desde primaria hasta profesionales con especializaciones y se ubican en estratos sociales entre el uno y cinco.

Muestra

Se entrevistarán a 9 directivos y administrativos que ejercen los cargos de gerente, jefe de administración y finanzas, jefe de operaciones y supervisores de campo. Para determinar la muestra se tiene en cuenta que el personal a entrevistar es el directamente involucrado en el proceso de selección que se realiza actualmente en la organización.

Resultados

Pregunta 1: ¿Existe un procedimiento que indique cómo realizar el proceso de selección de personal en Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S.?

Tabla 1

Pregunta 1 entrevista proceso de selección de personal.

Cargo	Respuesta
Jefe de Administración y Finanzas	No
Supervisor 1	Si
Supervisor 2	Si
Gerente	No
Supervisor 3	Si
Supervisor 4	Si
Supervisor 5	No
Supervisor 6	Si
Jefe de operaciones	No

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 2: ¿Quién o quiénes son las personas encargadas de definir las características que se requieren de un candidato, para ocupar una vacante y que aspectos se tienen en cuenta?

Tabla 2

Pregunta 2 entrevista proceso de selección de personal.

Cargo	Respuesta
Jefe de Administración y Finanzas	Las personas encargadas de definir las características son el Jefe de Administración y finanzas y el jefe de Operaciones.
Supervisor 1	Supervisor, jefe de operaciones y gerencia.
Supervisor 2	Gerente, Jefe de Administración y finanzas.
Gerente	Gerente, Jefe de Administración y Finanzas, Jefe de operaciones y Supervisores.
Supervisor 3	Jefe de Administración y finanzas.
Supervisor 4	Jefe de Administración y finanzas.
Supervisor 5	Depende la cantidad, sí es de oficina lo definen los directivos de la empresa ya sea el gerente o Jefe de Administración y finanzas Si es para trabajos de campo lo definimos nosotros los supervisores, teniendo en cuenta la necesidad de acuerdo a la actividad.
Supervisor 6	Jefe Administrativa y financiera, los aspectos a tener en cuenta son la experiencia y los estudios.
Jefe de operaciones	Supervisores y Jefe de Administración y finanzas y Jefe de Operaciones, los aspectos a tener en cuenta son: formación académica, es decir que la posean y se consulta con los técnicos de la compañía si es viable su contratación.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 3: Con base en el perfil establecido para cada vacante ¿Qué medios se utilizan para ofertar la vacante?

Tabla 3

Pregunta 2 entrevista proceso de selección de personal.

Cargo	Respuesta
Jefe de Administración y Finanzas	Para el personal administrativo se hace uso de la bolsa de empleo de la caja de compensación, así mismo se publica en carteleras estratégicas. Para el personal operativo se hace un diálogo a voz a voz entre el grupo de trabajo sin proceso de selección.
Supervisor 1	Publicaciones, voz a voz, referencias entre empresas contratistas.
Supervisor 2	Anuncio de necesidad
Gerente	Voz a voz entre el personal, publicación en banco de empleo y carteleras.
Supervisor 3	Referencias con otros contratistas.
Supervisor 4	Convocatorias y voz a voz.
Supervisor 5	Bolsa de empleo.
Supervisor 6	Primer paso se publica la vacante en agencias de empleo de la caja de compensación y del SENA, universidades y redes segundo se seleccionan las hojas de vida que tengan el perfil para la vacante, se realiza la entrevista y de acuerdo a esto se selecciona.
Jefe de operaciones	Voz a voz y recomendaciones personales.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 4: ¿Considera que se tiene en cuenta al recurso humano interno para aspirar a cargos vacantes?

Tabla 4

Pregunta 4 entrevista proceso de selección de personal.

Cargo	Respuesta
Jefe de Administración y Finanzas	Sí, quienes hayan pertenecido a la empresa son tenidos en cuenta según su desempeño.
Supervisor 1	A veces.
Supervisor 2	Sí.
Gerente	Sí, en la medida que cumplan con los requerimientos.
Supervisor 3	Sí.
Supervisor 4	Sí.
Supervisor 5	En algunos casos de acuerdo a la necesidad.
Supervisor 6	Sí, se tiene en cuenta
Jefe de operaciones	Sí.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 5: ¿Cree que podría existir beneficios para el colaborador y la empresa, ocupar en las nuevas vacantes, personal que ya pertenece o ha pertenecido a la organización?

Tabla 5

Pregunta 5 entrevista proceso de selección de personal.

Cargo	Respuesta
Jefe de Administración y Finanzas	Sí, porque ya conocen la empresa, sus actividades, se optimizan los tiempos de inducción y capacitación.
Supervisor 1	Sí.
Supervisor 2	Sí.
Gerente	Sí, conocimiento de la empresa y experiencia en la actividad.
Supervisor 3	Sí, ya que conoce la organización y los procesos.
Supervisor 4	Sí, es importante porque son personas que ya conocen la empresa y se conoce el desempeño.
Supervisor 5	Sí claro, porque si pertenecen a la organización conocen los procesos de la empresa.
Supervisor 6	Sí.
Jefe de operaciones	Sí, les permite asumir otros roles y generamos mejor confianza en el personal.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 6: ¿Qué métodos o instrumentos puede mencionar, se utilizan en el proceso de selección (Pruebas psicológicas, de conocimiento, desempeño, entrevistas etc.)?

Tabla 6

Pregunta 6 entrevista proceso de selección de personal.

Cargo	Respuesta
Jefe de Administración y Finanzas	Para el personal administrativo se usa entrevista y prueba de conocimiento específica del cargo.
Supervisor 1	Entrevistas, exámenes médicos de ingreso y psicológicas.
Supervisor 2	Entrevistas, prueba psicológica y prueba de conocimiento específico del cargo.
Gerente	Entrevista y pruebas de conocimiento específica del cargo
Supervisor 3	Pruebas psicológicas, entrevista y prueba de conocimiento específico del cargo.
Supervisor 4	Pruebas psicológicas y exámenes médicos de ingreso
Supervisor 5	Prueba de conocimiento específico del cargo y entrevista de acuerdo al cargo.
Supervisor 6	Prueba de conocimiento específico del cargo y entrevista.
Jefe de operaciones	Entrevistas.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 7: ¿Quiénes son las personas encargadas de realizar las pruebas y entrevistas?

Tabla 7

Pregunta 7 entrevista proceso de selección de personal.

Cargo	Respuesta
Jefe de Administración y Finanzas	Jefe de Administración y Finanzas.
Supervisor 1	Jefe de Administración y Finanzas.
Supervisor 2	Jefe de Administración y Finanzas.
Gerente	Jefe de Administración y Finanzas y en ocasiones personal externo, como coaching.
Supervisor 3	Jefe de Administración y Finanzas.
Supervisor 4	Jefe de Administración y Finanzas.
Supervisor 5	Entrevistas de acuerdo con el cargo, si es de oficina lo hace la jefe de administración y finanzas y gerencia y si es de campo los supervisores.
Supervisor 6	Jefe de Administración y Finanzas.
Jefe de operaciones	Jefe de Administración y Finanzas y Jefe de Operaciones.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 8: Una vez se realiza el proceso de pruebas y entrevistas ¿quién o quiénes son las personas encargadas de elegir al nuevo empleado?

Tabla 8

Pregunta 8 entrevista proceso de selección de personal.

Cargo	Respuesta
Jefe de Administración y Finanzas	El Gerente y Jefe de Administración y Finanzas.
Supervisor 1	Gerente, Jefe de operaciones y supervisor.
Supervisor 2	Gerente, Jefe de Administración y Finanzas, y Jefe de operaciones.
Gerente	Gerente y Jefe de administración y finanzas.
Supervisor 3	Jefe de Administración y Finanzas y gerente.
Supervisor 4	El Gerente, Jefe de Operaciones y Coordinadores de salud en el trabajo.
Supervisor 5	La gerencia si es de oficina y de campo el supervisor.
Supervisor 6	Jefe administrativa y financiera.
Jefe de operaciones	Jefe de Administración y Finanzas, Jefe operaciones, gerencia.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 9: Durante el desarrollo del proceso de selección de personal ¿se establece comunicación constante con el candidato a fin de mantenerlo informado sobre el avance del proceso?

Tabla 9

Pregunta 9 entrevista proceso de selección de personal.

Cargo	Respuesta
Jefe de Administración y Finanzas	Sí, a través de medio telefónico.
Supervisor 1	No.
Supervisor 2	Sí.
Gerente	Sí, para evitar demoras en el proceso.
Supervisor 3	Sí, para informarle si continúa o no con el proceso.
Supervisor 4	Sí.
Supervisor 5	Si es de oficina sí, pero si es de campo de acuerdo a la necesidad es posible que se contrate ahí mismo teniendo en cuenta el proceso de afiliación legal.
Supervisor 6	Sí.
Jefe de operaciones	Sí.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 10: ¿En cuánto tiempo promedio se ejecuta el proceso de selección de personal?

Tabla 10

Pregunta 10 entrevista proceso de selección de personal.

Cargo	Respuesta
Jefe de Administración y Finanzas	En promedio una semana.
Supervisor 1	15 días.
Supervisor 2	15 días.
Gerente	Una semana, máximo.
Supervisor 3	30 días.
Supervisor 4	Máximo una semana.
Supervisor 5	No hay un tiempo definido porque de acuerdo a la necesidad es posible que se haga de un día a otro.
Supervisor 6	Una semana.
Jefe de operaciones	De 2 a 3 días.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 11: ¿La empresa maneja indicadores del proceso de selección, como candidatos aptos por vacante, tasa de abandono de solicitud, periodos en los que más se necesita realizar contratación, promedio de entrevista realizadas, tasa de aceptación de la oferta, satisfacción del candidato, entre otros?

Tabla 11

Pregunta 11 entrevista proceso de selección de personal.

Cargo	Respuesta
Jefe de Administración y Finanzas	No maneja Indicadores.
Supervisor 1	No.
Supervisor 2	No estoy enterado
Gerente	No.
Supervisor 3	Sí, es parte del proceso de mejoras.
Supervisor 4	No.
Supervisor 5	No.
Supervisor 6	Sí.
Jefe de operaciones	No.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 12: Según su concepto ¿considera que aplica alguna mejora al proceso de selección que realiza la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S.? Si es afirmativo ¿qué sugerencias tiene?

Tabla 12

Pregunta 12 entrevista proceso de selección de personal.

Cargo	Respuesta
Jefe de Administración y Finanzas	Se recomienda mejorar la aplicación de herramientas y técnicas efectivas en el proceso de selección de personal.
Supervisor 1	Sí, mejorar el proceso.
Supervisor 2	No.
Gerente	Sí, documentar el procedimiento y manejar indicadores.
Supervisor 3	Sí., que los procesos se han más rápidos, que le den más oportunidad a los trabajadores.
Supervisor 4	Pienso que así está bien.
Supervisor 5	Considero que si se deben tener en cuenta las oportunidades de mejora para la selección del personal en la empresa, ya que hemos tenido muchas inconsistencias en la contratación del personal en las diferentes actividades ya sean de oficina o de campo.
Supervisor 6	Hasta el momento no se requiere.
Jefe de operaciones	Sí.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Análisis y discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista, en la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., el 55.6% de los entrevistados respondieron que existe un proceso de selección de personal, mientras que el 44.4% manifiesta que la empresa no cuenta con dicho proceso.

En lo que respecta a las personas encargadas de definir las características que se requieren de un candidato, para ocupar una vacante, se percibe que no hay un responsable asignado y este rol es ejercido por el gerente, jefe de administración y finanzas, jefe de operaciones y supervisores según afirmaciones de los entrevistados. Los aspectos que se tienen en cuenta al momento de definir las características del candidato son la experiencia y la formación académica.

Según respuestas a la entrevista, los medios que se utilizan para ofertar la vacante son: bolsa de empleo, publicación en cartelera, voz a voz y referidos con empresas contratistas. El 77.8% de los entrevistados manifiestan que se tiene en cuenta al recurso humano interno para aspirar a las vacantes ofertadas y el 22.2% indica que a veces y todos consideran que al tener en cuenta al personal interno, existen beneficios como motivación del personal, ahorro de tiempo en inducciones y capacitaciones y confianza en el equipo de trabajo.

Los entrevistados señalan que los métodos e instrumentos que se utilizan para el proceso de selección son: la entrevista realizada por el jefe administrativo y de finanzas, prueba de conocimiento específico del cargo, examen médico de ingreso y prueba psicológica. Las personas encargadas de elegir el nuevo empleado lo realizan de acuerdo al cargo; si es administrativo lo eligen el gerente y jefe administrativo y de finanzas y si es operativo lo hace el jefe de operaciones con el apoyo del supervisor.

El 88.9% de los entrevistados manifiesta que se le da retroalimentación oportuna durante el proceso de selección y el 11.1% indica que no. Según respuestas el tiempo promedio de duración del proceso de selección de personal es de siete días.

Según el 77.8% de las respuestas de los entrevistados indican que la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., no maneja indicadores sobre el proceso de selección de personal, el 11.1% dice que sí y el 11.1% que no está enterado.

Finalmente, el 66.7% de los entrevistados indican si requiere mejoras al proceso de selección y proponen que se mejore en cuanto a la aplicación de herramientas y técnicas efectivas, agilidad en el proceso, documentación del procedimiento y manejo de indicadores, mientras el 33.3% dice que no requiere mejoras.

Conclusiones

Actualmente la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., ejecuta el proceso de selección de personal, pero según percepción de las investigadoras, no se encuentra estandarizado y un número significativo de los entrevistados, no tienen conocimiento de que existe.

Se destaca, que, aunque no exista política y un procedimiento documentado, se aplican técnicas y herramientas según indica la teoría, lo que ha facilitado la selección de personal y el cumplimiento a las requisiciones.

No se identifica un responsable asignado para definir las características del candidato, ajustadas al perfil del cargo en vacancia, toda vez quienes realizan esta tarea van desde el supervisor hasta el gerente.

Algo particular que sucede en Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S., es que para ofertar la vacante, utilizan una estrategia denominada voz a voz y referidos, lo cual se debe a que para la empresa es muy importante la experiencia que hayan tenido los trabajadores en las demás empresas del gremio forestal, para evitar en gran porcentaje, la ocurrencia de accidentes laborales, ya que los trabajadores con experiencia, conocen muy bien las labores y sus riesgos.

Para que los procesos de inducción sean más sencillos, generar motivación y confianza entre el personal, en los procesos de selección tienen en cuenta, además, personal que ha pertenecido a la empresa y destacado por su buen desempeño.

Entre las principales problemáticas, según información suministrada por la gerencia, se identifican que no se cuenta con la planeación suficiente para evitar retrasos en el proceso de selección de personal, de otra parte, en cuanto a la calidad del personal seleccionado, en un porcentaje representativo se presenta ausentismo de personal y en menor porcentaje rotación de

personal y abandonos de puestos de trabajo, lo que afecta la producción y por ende la rentabilidad de la empresa.

Aunque no se manejan indicadores de gestión y resultados, sus directivos y algunos administrativos consideran que se necesitan acciones de mejoras en pro de realizar un buen proceso de selección de personal que mitigue las principales problemáticas que se presentan.

Finalmente este trabajo de investigación permitió conocer a profundidad los conceptos del proceso de selección de personal y su aplicabilidad en la empresa Ámbar Ambiente Agroforetsal S.A.S.

Recomendaciones

Según las conclusiones a las que lleva esta investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

Es importante que la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.A., formule una política de selección de personal que permita la elección de personal idóneo y competente para ocupar las vacantes que se generan.

Crear una base de datos de información de personal de posibles candidatos, obtenida de personal que ya ha laborado en la empresa y personal referido, es un insumo que puede contribuir a minimizar los tiempos de ejecución del proceso de selección de personal.

Se sugiere diseñar un formato para el requerimiento de personal, por parte de las dependencias, de tal manera que los encargados de realizar la provisión de los empleados, conozcan con anticipación las características y perfiles para ocupar la vacante.

Documentar el proceso de selección de personal en donde se indique el alcance, la vigencia del mismo, fundamentado en el marco legal que cobija el proceso de selección de personal en Colombia, las etapas y actividades, definir los recursos, los responsables del proceso de selección de personal y si es el caso brindar capacitación a los responsables para garantizar eficacia y eficiencia en el proceso. También es importante socializar el documento con el objetivo de que los responsables del proceso cuenten con directrices estandarizadas.

Se recomienda llevar estadísticas, a través de indicadores de gestión y de resultados, sobre los recursos invertidos, tiempos de demora hasta llegar a la contratación, número de postulaciones recibidas, procesos desiertos y tasa de aceptación de la oferta, para identificar mejoras continuas a implementar en el proceso.

Las recomendaciones anteriores se realizan como propuesta de mejora al proceso de selección que realiza la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S.

Referencias

- Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S. (2011). *PGA-GH-01 Inducción y Reinducción* [Diapositivas de PowerPoint]. Proceso de Gestión Humana.
- Castañeda Durand, D. W. (2018). Relación de gestión del talento humano con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de los Baños del Inca, 2018. Recuperado de, <https://hdl.handle.net/11537/14586>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. Recuperado de, https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. Recuperado de, <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Colombia, A. C. (1991). Constitución política de Colombia. Recuperado de, <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>
- Decreto 256 de 1994 [con fuerza de ley]. Por el cual se reglamenta el Decreto Ley número 1222 de junio 28 de 1993 y se dictan otras disposiciones. 28 de enero de 1994. D.O. No. 41200.
- De La Cruz Bautista, Y. Selección de personal en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes económicos: caso Isabel, distrito Los Morochucos, Ayacucho, 2020. Recuperado de, <https://hdl.handle.net/20.500.13032/29024>
- Del Trabajo, C. S., & Social, J. (1950). Código sustantivo del trabajo. Recuperado de, https://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2016/11/CODIGO-SUSTANTIVO-DEL-TRABAJO-DECRETO-LEY-2663-DE-1950-16_10_2014.pdf

- Duque Álvarez, G. H., Zúñiga Chicangana, Y. M., Fernández Rivera, Y. S., Ramírez Mora, A., & Meneses Albán, D. F. (2020). Diseño del Proceso de selección de Personal de la empresa TECHNICAL URSERVICES. SA. Bogotá. Recuperado de, <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38486>
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1). Recuperado de, [http://spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- González Bautista, J. K., Jiménez Aguirre, L. M., Ladino Barrera, A. Y., Quiroz Sánchez, L. M., & Rodríguez, L. S. (2021). Diagnóstico y diseño de un plan de mejora de los procesos de reclutamiento y selección del personal, en la compañía Célula logística SAS, como herramienta de planificación estratégica. Recuperado de, <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/43534>
- González, R. (2005). *Creando valor con la gente*. México: Norma.
- Fernández Rivera, M. (2018). Análisis de la evolución del proceso de incorporación de personal en las empresas beneficiadas con la Ley Páez en Santander de Quilichao durante el periodo 1995 – 2005. Universidad del Valle. Recuperado de, <http://hdl.handle.net/10893/18631>
- Lemos, P. L. (1900). *Novedades ISO 9001: 2015*. FC EDITORIAL. Recuperado de, <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114074>
- López-Fé, C. M. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. TEA ediciones. Recuperado de, <https://books.google.com.pr/books?id=xP4-ZuF0OCUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- McClelland, D. C., & Mac Clelland, D. C. (1961). *Achieving society* (Vol. 92051). Simon and Schuster. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Rl2wZw9AFE4C&oi=fnd&pg=>
- Méndez Álvarez, C. E. (2001). *METODOLOGIA: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación*. Tercera Edición. (3 ed.) Mc Graw Hill. Recuperado de, <https://sea8401dd76b4febd.jimcontent.com/download/version/1564230307/module/14444440630/name/MENDEZ%20ALVAREZ%20%20Metodologia%20Investigacion%20Ciencias%20Economicas%20y%20Administrat.pdf>
- Palma, R. J. C., Merizalde, C. K. B., & Flores, F. M. F. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001: 2015. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 625-644. Recuperado de, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6732908>
- Prieto Baldovino, F., Pérez Vásquez, M., & Escorcía Muñoz, M. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Conocimiento Global*, 6(S1). Recuperado de, <https://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/129/71>
- Prieto Preboste, S. N., & Chamorro Laborda, J. M. (2022). El aprendizaje basado en escenarios como estrategia de desarrollo de competencias para afrontar el proceso de selección de personal. *Revista Tecnología, Ciencia Y Educación*. Recuperado de, <https://www.tecnologia-ciencia-educacion.com/index.php/TCE/article/view/650/490>
- Sánchez, T. R. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro. Recuperado de . <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113888>

- Siliézar, M. (2007). Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal: Cómo Hacer Que Su Reclutamiento Funcione. Recuperado de,
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6kW-BAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=Sili%C3%A9zar,+M.+\(2007\).+T%C3%A9nicas+de+Reclutamiento+y+Selecci%C3%B3n+de+Personal&ots=ZGiA7x6PuO&sig=Ulf4yXJf8M0WJRf7IOIIPyYdt4I](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6kW-BAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=Sili%C3%A9zar,+M.+(2007).+T%C3%A9nicas+de+Reclutamiento+y+Selecci%C3%B3n+de+Personal&ots=ZGiA7x6PuO&sig=Ulf4yXJf8M0WJRf7IOIIPyYdt4I)
- Silva, M. (2019). GERENCIA Y DINAMISMO: UNA SENDA PARA TRANSITAR LA REALIDAD EDUCATIVA. *Gerentia*, (1). Recuperado de,
<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/download/658/971>
- Taylor, S. (1986.). Introducción. Ir hacia la gente. EN: Taylor, S. J., Bogdan, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados. Buenos Aires: Paidós. 14 p. Recuperado de, <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

Anexos

Anexo A. Ficha técnica entrevista semiestructurada

Ficha técnica	
Descripción	Entrevista para aplicar a directivos y administrativos de la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S.
Instrumento	Entrevista semiestructurada.
Alcance	La aplicación de esta entrevista es de uso exclusivo de las investigadoras con fines académicos, para presentar una propuesta de mejora al proceso de selección de personal que aplica la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S.
Fecha	Enero de 2023.
Medio	Vía telefónica.
No de personas a entrevistar	Nueve.
Observaciones	Las entrevistas se realizan al Gerente, Jefe de Administración y Finanzas, Jefe de Operaciones Forestales y Supervisores de cosecha.

Anexo B. Formato entrevista semiestructurada

Fecha: _____

Cargo: _____

Pregunta 1: ¿Existe un procedimiento que indique cómo realizar el proceso de selección de personal en Ámbar Ambiente Agroforestal S.AS.?

Pregunta 2: ¿Quién o quiénes son las personas encargadas de definir las características que se requieren de un candidato, para ocupar una vacante y que aspectos se tienen en cuenta?

Pregunta 3: Con base en el perfil establecido para cada vacante ¿Qué medios se utilizan para ofertar la vacante?

Pregunta 4: ¿Considera que se tiene en cuenta al recurso humano interno para aspirar a cargos vacantes?

Pregunta 5: ¿Cree que podría existir beneficios para el colaborador y la empresa, ocupar en las nuevas vacantes, personal que ya pertenece o ha pertenecido a la organización?

Pregunta 6: ¿Qué métodos o instrumentos puede mencionar, se utilizan en el proceso de selección (Pruebas psicológicas, de conocimiento, desempeño, entrevistas etc.,)?

Pregunta 7: ¿Quiénes son las personas encargadas de realizar las pruebas y entrevistas?

Pregunta 8: Una vez se realiza el proceso de pruebas y entrevistas ¿quién o quiénes son las personas encargadas de elegir al nuevo empleado?

Pregunta 9: Durante el desarrollo del proceso de selección de personal ¿se establece comunicación constante con el candidato a fin de mantenerlo informado sobre el avance del proceso?

Pregunta 10: ¿En cuánto tiempo promedio se ejecuta el proceso de selección de personal?

Pregunta 11: ¿La empresa maneja indicadores del proceso de selección, como candidatos aptos por vacante, tasa de abandono de solicitud, periodos en los que más se necesita realizar contratación, promedio de entrevista realizadas, tasa de aceptación de la oferta, satisfacción del candidato, entre otros?

Pregunta 12: Según su concepto ¿considera que aplica alguna mejora al proceso de selección que realiza la empresa Ámbar Ambiente Agroforestal S.A.S.? Si es afirmativo ¿qué sugerencias tiene?