

**Construcción de las políticas de selección de personal para los puestos de trabajo de la
empresa Peppa Fruits ubicada en la ciudad de Cali para el año 2023**

Janeth Oliveros García

Rosa Marcela Paz

Asesor

Adriana Maribel Romero Lozano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2023

Dedicatoria

Agradecemos al Dios Todopoderoso dueño de la vida, que nos permite tener logros para que seamos excelentes profesionales y mejores seres humanos, a nuestras bellas familias por su apoyo infinito, a nuestros tutores por su acompañamiento y dedicación para que alcancemos nuestras metas.

Agradecimientos

Al Dios Todopoderoso que nos da la vida para cumplir muchos de nuestros sueños y proyectos, a nuestros familiares y amigos que nos han apoyado y brindado ese ánimo para continuar, a nuestros tutores que nos han enriquecido con conocimientos, que han sido pacientes y amorosos en el proceso de formación.

Mucha gratitud para el director del Diplomado de profundización del Talento Humano, Carlos Antonio Jiménez, quien nos compartió sus conocimientos, nos orientó y nos motivó para desarrollar el proyecto.

Resumen

El proceso de selección de personal es considerado una de las actividades que más agobia a las organizaciones, porque esta implica una serie de costos y tiempo. Tanto así que muchas empresas han optado por buscar servicios externos que les provean el recurso humano, trayendo esto malestar dentro de la misma organización. Hoy en día existen en la mayoría de las empresas a nivel mundial un contexto que pretende atraer, introducir y retener toda clase de personal. Por lo que, para muchas empresas el reclutamiento y selección de personal se ha vuelto más que una necesidad, se ha vuelto vital, este problema es el diario vivir se presentan vacantes que deben suplidas en su momento en el menor tiempo posible, ya que representa el factor humano, al que la empresa considera parte vital su mayor recurso, por ser el que realiza las funciones y actividades de la empresa, desde el área de producción y mantenimiento hasta las áreas administrativas y supervisión. El presente trabajo plantea una metodología con un enfoque cualitativo ya que con él se está evaluando el contexto de temas vistos en el Diplomado y hacen parte de la selección de personal en la microempresa Peppa Fruits. Este estudio aportará al desarrollo humano y organizacional, importante para el crecimiento de la organización, el cual se reflejará en la productividad y competitividad, generando valor a la empresa.

Palabras Claves: Reclutamiento, Contratación, Inducción, Competitividad, Valor, Selección, Desarrollo Humano, Productividad, Organizacional.

Abstract

The personnel selection process is considered one of the activities that most overwhelms organizations, because it implies a series of costs and time. So much so that many companies have chosen to seek external services that provide them with human resources, bringing this discomfort within the same organization. Today, in most companies worldwide, there is a context that aims to attract, introduce, and retain all kinds of personnel. Therefore, for many companies the recruitment and selection of personnel has become more than a necessity, it has become vital, this problem is daily life, vacancies arise that must be filled at the time in the shortest possible time, since it represents the human factor, which the company considers to be a vital part of its greatest resource, since it is the one that performs the functions and activities of the company, from the production and maintenance area to the administrative and supervision areas. The present work proposes a methodology with a qualitative approach since with it the context of topics seen in the Diploma is being evaluated and they are part of the personnel selection in the Peppa Fruits microenterprise. This study will contribute to human and organizational development, important for the growth of the organization, which will be reflected in productivity and competitiveness, generating value for the company.

Keyword: Recruitment, Hiring, Induction, Competitiveness, Value, Selection, Human Development, Productivity, Organizational

Tabla de Contenido

Introducción	9
Planteamiento del problema.....	11
Tema de investigación.....	11
Título de la investigación	11
Formulación del problema	12
Sistematización de la pregunta.....	12
Justificación.....	14
Objetivos	16
Marco Teórico.....	17
Antecedentes Internacionales.....	18
Antecedentes nacionales	20
Antecedentes Locales.....	21
Bases teóricas de la investigación.....	23
Proceso de reclutamiento y selección del personal	23
Marco legal.....	26
Metodología de Investigación.....	28
Resultados	31
Análisis de información	36
Conclusiones	39
Recomendaciones.....	41
Referencias Bibliográficas	43
Apéndices.....	46

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Informantes de la encuesta</i>	31
Tabla 2 <i>Matriz de Análisis</i>	32
Tabla 3 <i>Entrevista al administrador de la empresa Peppa Fruits</i>	33
Tabla 4 <i>Relacion de preguntas formuladas a los colaboradores de Peppa Fruits</i>	35

Apéndice

Apéndice A *Entrevista estructurada* **¡Error! Marcador no definido.**

Apéndice B *Encuesta realizada a los (10) colaboradores de Peppa Fruits....* **¡Error! Marcador no definido.**

Apéndice C *Observación Directa* **¡Error! Marcador no definido.**

Introducción

La microempresa Peppa Fruits está ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, dedicada a la producción y comercialización de jugos de frutas, ensaladas, raspados, cholados, malteadas, capuchinos, mocachinos, café americano y tortas elaboradas a base de frutas desde que abrió puertas al público, a comienzos del año 2022, ha centrado su atención en llevar a cabo su plan estratégico de mercadeo, como su mayor prioridad, teniendo en cuenta conceptos tan importantes de los estudiosos del Mercadeo “*El marketing es un proceso administrativo y social, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la generación de la oferta y el intercambio de productos de valor con sus iguales*” Kotler, (2012). Sin embargo, respecto al proceso de gestión del talento humano, solo se abordaron aspectos legales en cuanto a contratos laborales, incorporando personal con base a referencias personales, dejando de lado un primer paso y de tanta relevancia, como lo es la construcción de las políticas de selección de personal y, en casi un año de funcionamiento de la empresa, ha tenido que pagar las consecuencias de tan grave error, al observarse que el recurso humano no está comprometido con la empresa, prestando el servicio y atención a clientes con desinterés, ausentismo laboral, poca responsabilidad y motivación frente a las tareas diarias de los puestos de trabajo. La administración de la empresa reconoce que no se cuenta con un manual de funciones que describa los perfiles ocupacionales basados en competencias laborales, por ende, todos los sucesos descritos han afectado de manera negativa la productividad y competitividad de Peppa Fruits, por lo tanto, la administración de la microempresa, ha tomado la decisión de trabajar en el proyecto de la construcción de las políticas de selección de personal para el año 2023, partiendo del significado que tiene en la sostenibilidad de la empresa en el futuro. De este modo la administración de Peppa Fruits considera que emprender en tal proyecto de la Gestión del

Talento Humano, representa uno de los mayores desafíos y que ha de aportar grandes beneficios tanto al capital humano al brindarles satisfacción personal y profesional, como a la empresa al tener unos perfiles definidos para los puestos de trabajo, lo que ha de contribuir en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, crecimiento y éxito empresarial.

Planteamiento del problema

Tema de investigación

Políticas de Selección de Personal

Título de la investigación

Construcción de las políticas de selección de personal para los puestos de trabajo de la empresa Peppa Fruits ubicada en la ciudad de Cali para el año 2023.

Descripción del Problema

En la actualidad, el rol de los profesionales en la selección de personal es más reconocido y apreciado (Salgado y Moscoso 2008). También, se ha generado una brecha entre los científicos y profesionales que diseñan los procesos de selección de personal, lo que es mencionado en literatura, en congresos y reuniones científicas (Anderson et al., 2001). Es así como aparecen nuevas prácticas en la selección de personal. De este modo, es imperativo consultar cuales han de ser las mejores prácticas y procedimientos para establecer las políticas de selección de personal, en una organización pequeñas.

En Peppa Fruits, la situación de la selección de personal es que todos sus trabajadores han llegado a ocupar las vacantes laborales por recomendaciones personales, lo que es una visión muy subjetiva y que, en ocasiones da lugar a faltas graves en el desarrollo de las tareas asignadas, más aún, cuando se trata de la entrega de productos, de la atención y servicio a clientes. En consecuencia, se vienen cometiendo muchos errores que dañan la imagen

corporativa de Peppa Fruits y es imperativo determinar esas políticas de selección de personal, que permitan contratar al personal adecuado a las necesidades de la organización y que le den la proyección y competitividad esperada.

Seleccionar personal para una empresa pequeña como lo es Peppa Fruits, puede parecer algo sencillo, porque implicaría partir de la descripción y análisis de los cargos, además, delimitar el personal que la empresa desea vincular, sin embargo, como toda organización el imperativo es la racionalidad económica y la muestra de la necesidad de mayores ganancias, alta eficacia y eficiencia y cero pérdidas de materiales y de tiempo.

Formulación del problema

¿Qué políticas de selección de personal debe implementar la empresa Peppa Fruits para el año 2023, que ayuden a su productividad y competitividad?

Sistematización de la pregunta

¿Cuáles son los errores que se cometieron en el proceso de selección de personal de la empresa Peppa Fruits durante el año 2002?

¿De qué manera se ha visto afectada la empresa Peppa Fruits, al no tener definidas políticas de selección de personal durante el año 2022?

¿Qué aspectos son de relevancia para construir las políticas de selección de personal para la empresa Peppa Fruits en el 2023?

¿Qué competencias en el talento humano son importantes para construir las políticas de selección de personal de la empresa Peppa Fruits en el año 2023

¿Qué políticas de selección debe implementar la empresa Peppa Fruits para el año 2023 que le sirvan para tener productividad y competitividad?

Justificación

El éxito para cualquier organización radica en la calidad de su personal. Se puede contar con infraestructura, productos de calidad, recursos financieros, préstamos, etc., sin embargo, sino se cuenta con un buen recurso humano, a futuro se tendrán problemas en la productividad y competitividad de la empresa. Por tal razón, cada vez toma mayor auge en las organizaciones, contar con un departamento de gestión del talento humano, que se encargue de la selección de personal, reclutando trabajadores que puedan agregar valor al negocio. Tales trabajadores han de ser seleccionados de manera cuidadosa, gestionados y retenidos, obteniendo un bien común, tanto para la empresa como para ellos mismos, pudiendo cumplir con todos los objetivos de direccionamiento estratégico de la organización.

En las pequeñas organizaciones, la gestión del talento humano está a cargo del administrador y, por ende, es la persona encargada de seleccionar al candidato que reúna todas las competencias que requiere el puesto de trabajo en la empresa. Es una labor un tanto dispendiosa, teniendo en cuenta que tiene otras responsabilidades propias de la administración del negocio.

El administrador ha de recibir las hojas de vida, para iniciar el proceso de clasificación y selección de aquellos candidatos que reúnan las condiciones para laborar en la organización. Y hasta este último punto, parece que es muy fácil el proceso y más aún cuando se habla de una microempresa, sin embargo, no lo es. De nuevo, se resalta que el perfil debe ir de la mano con los objetivos y la estrategia de la organización.

Teniendo en cuenta todos los puntos expuestos y con la realización del diplomado en Profundización del Talento Humano en el que se requiere de una investigación, en la que se apliquen los conocimientos adquiridos y se desarrollen habilidades sobre la gestión del talento humano y, en particular, en el tema de políticas de selección de personal; se ha elegido a la empresa caleña Peppa Fruits para realizar dicho estudio, puesto que está recién inaugurada y ha presentado problemas respecto a la selección de personal durante el año 2022. Todos sus trabajadores han llegado a la empresa por recomendaciones personales y en ningún momento se ha hecho un proceso de reclutamiento y selección, con políticas que expongan las necesidades de la organización y que le ayuden al logro de sus objetivos empresariales. De este modo, a través de esta investigación se hará la propuesta a la empresa Peppa Fruits, para que pueda tener las técnicas y estrategias pertinentes que le ayuden a contar con las políticas de selección de personal acordes a las necesidades de una empresa productora y comercializadora de alimentos.

Es de anotar que se cuenta con la autorización de la administración de la empresa Peppa Fruits para ser objeto de estudio, exponiendo su situación actual de políticas de selección de personal y recibir los aportes del proceso de investigación del diplomado de Gestión Humana como opción de grado, para llevarlos a la práctica en el 2023 y así estar en sintonía con los objetivos organizacionales y plan de direccionamiento para el nuevo año.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar las políticas de selección de personal acordes a las necesidades de la empresa Peppa Fruits, para el año 2023.

Objetivos Específicos

Enunciar la situación actual de selección de personal de la empresa Peppa Fruits.

Analizar las competencias laborales que requieren los puestos de trabajo de la empresa Peppa Fruits para ser productiva y competente.

Seleccionar las políticas de selección de personal acordes a las necesidades de una empresa productora y comercializadora de alimentos.

Marco Teórico

Antecedentes de la investigación

Peppa Fruits es una microempresa productora y comercializadora de ensaladas de frutas, cholados, raspados, malteadas, helados, tortas de frutas, capuchinos, mocachinos y café americano. Su propietario y administrador es el señor Daniel Eduardo Castaño Oliveros. El nuevo negocio fue inaugurado a comienzos del año 2022 y para cubrir las vacantes de los puestos de trabajo: 1 cocinero de línea fría, 1 cajero, 2 meseros y 4 meseros para temporada de alta demanda; se realizó el proceso de selección mediante cartas de recomendación de los candidatos, afectando de manera grave la productividad, los objetivos organizacionales, además de la insatisfacción de sus colaboradores. La descripción del contexto anterior demuestra que en Peppa Fruits no existen unas políticas de proceso de selección y que le urge de manera imperativa diseñarlas de acuerdo con las necesidades empresariales y necesidades del mercado actual, que cada vez es más exigente.

Para el trabajo de investigación que viene desarrollando el grupo colaborativo, es fundamental apoyarse en los estudios previos que se han realizado respecto a los métodos y técnicas de políticas de selección de personal y para ello se han de consultar antecedentes a nivel internacional, nacional y local, lo que permite tener una perspectiva más amplia y efectiva para diseñar las políticas de selección de personal de la empresa Peppa Fruits, además de un diagnóstico de un estudio al interior de la organización; de tal manera que en el futuro se pueda tener la consecución de sus objetivos organizacionales y la competitividad esperada.

Antecedentes Internacionales

Toda organización debe seleccionar las herramientas correctas que ha de utilizar en los procesos de selección, de ello dependerá el éxito en la selección de personal (Salgado y Moscoso, 2008), así los mejores solicitantes serán los que cubran los puestos de trabajo de la organización. Y a su vez, que en ningún momento se vaya a generar una demanda por parte de un solicitante, al considerar que no ha sido seleccionado por algún tipo de discriminación (Bastida y Moscoso 2015; Goodale 1982; Hough, Oswald y Ployhart, 2001).

En las últimas décadas se han logrado avances en el conocimiento de la validez predictiva de los instrumentos debido a las nuevas técnicas metodológicas que se vienen utilizando, como lo es el metaanálisis psicosométrico (Hunter y Smidt, 2004). En consecuencia, se conocen cuáles son las herramientas de selección más fiables y viables, que ofrezcan una mayor utilidad económica (Salgado, 2007; Salgado y Moscoso 2008; Schmitt, 2014). A su vez, se han investigado las herramientas de selección, mejor percibidas por los candidatos (Anderson, Salgado y Hulsheger, 2010; Moscoso y Salgado, 2004; Steiner y Guilliland, 1996). De este modo, se relacionan las principales herramientas de selección de personal, existentes:

El curriculum: recoge información de tipo personal, formación y experiencia profesional sobre el candidato para el puesto de trabajo.

Las referencias: proceso evaluativo que recoge información a empleadores o a otras personas sobre el candidato.

La entrevista: método más empleado por las organizaciones a nivel mundial (Salgado, Ones y Viwesbaran, 2001), a su vez, es el método que mejor se percibe por los candidatos (Anderson et, al 2010). Existen diferentes tipos de entrevistas, de acuerdo con el contenido y la estructura de esta (Salgado y Moscoso, 2011). La entrevista convencional sin estructura, que

consiste en una conversación informal; se adapta al candidato (Diphoye, 1992, Goodale 1982); la entrevista convencional estructurada que cuenta con un guión o serie de pautas previas, es una misma entrevista para todos los candidatos (Campion, Palmer y Campion, 1997); la entrevista conductual estructurada que busca predecir las conductas del candidato en el puesto de trabajos (Chorogwicka y Moscoso, 2007; Janz, 1982, 1989; Moscoso y Salgado, 2001; Motowidlo et al., 1992; Salgado y Moscoso, 2002, 2011), siendo una de las técnicas más fiables.

La prueba de las capacidades cognitivas o actitudes: de los más utilizados (Ones, Dilchert, Viswesvaran y Salgado, 2010; Salgado, 2001). Salgado y Moscoso (2008, p. 18) definen la habilidad mental general (HMG) del candidato para aprender de manera ágil y rápida.

Las medidas de personalidad: son las formas consistentes de pensamientos, conductas y sentimientos, con las que se caracterizan a un individuo (Salgado, 2003, 2004; Salgado, Moscoso y Lado, 2003).

Pruebas profesionales tales como: test de muestras de trabajo, test de conocimientos, entre otras.

Centro de evaluación o Assessment: se utilizan ejercicios de simulación para demostrar las habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo o para evaluar habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo (Collins et al., 2003).

Otras herramientas tales como: valoración de los méritos de los candidatos, utilizada en particular por empresas públicas y las pruebas de idiomas.

Las herramientas más utilizadas por las empresas europeas son el curriculum, las referencias y las entrevistas.

Antecedentes nacionales

En el ámbito nacional, en la ciudad de Ocaña – Santander, se ha realizado un estudio respecto al tejido productivo de la ciudad investigando las prácticas administrativas que poseen las áreas de gestión humana. El ejercicio se realizó entre 353 unidades productivas e inscritas en la Cámara de Comercio de Ocaña.

El mundo cambiante con relación a la demografía, la política, la regularización y desregularización de los negocios, los arraigos culturales y a su vez la globalización en los mercados, han propiciado que las organizaciones deban ser rápidas, dinámicas y cambiantes, en consecuencia, las organizaciones deben de contar con recursos, competencias, conocimientos y habilidades de su capital humano que reúnan dichas características (Chiavenato, 2007). En el estudio sobre gestión del talento humano se encontró que las personas encargadas de esta tarea solo están atentas al manejo legal y técnico de la nómina y no existen políticas definidas de gerencia del talento humano, ni en lo que respecta al reclutamiento y selección del personal no tienen políticas claras y, por ende, en los demás aspectos concernientes al bienestar de los trabajadores. El criterio que prevalece en la selección del personal es del 69%

En las empresas pequeñas, el manejo del talento humano corre por cuenta de la gerencia, por lo tanto, no existe un proceso estructurado de selección de personal y a veces la secretaría de gerencia es quien realiza dichas funciones. Tales consideraciones, están acordes con los planteamientos de (Cardenas, 1994), en los que afirma que: “en Colombia, la gerencia de recursos humanos ha evolucionado principalmente en la empresa privada, ya que tanto en la pequeña como en la mediana empresa como en las entidades públicas enfrentan serias restricciones, materiales y culturales, para su implementación” (p.3).

Dávila y Jimenez (2001), entrevistaron a diez ejecutivos de empresas colombianas y afirman que el proceso de gestión del talento humano en Colombia ha ido cambiando y las empresas están exigiendo que haya un desarrollo estratégico en este sentido, aun así, muchas organizaciones no reconocen tal prioridad.

La empresa PriceWaterhouseCoopers, entrevistó a 24 empresas y encontró que falta mucho para llegar a mejores prácticas en cuanto a gestión del talento humano, siendo solo la mitad de estas empresas que tienen las estrategias y técnicas de recursos humanos integradas al plan de negocios (Salgado, 2006).

Con base en los estudios anteriores, se requiere realizar una transformación cultural en el que se dimensionen estrategias orientadas al proyecto de vida del ser humano, el desarrollo de talentos y habilidades (Pelinescu, 2015). El capital humano calificado para las microempresas es fundamental para el éxito de cualquier organización, por tal razón es de tanta significación del proceso de selección mediante unas políticas acordes a las necesidades de cada puesto de trabajo en una empresa.

Antecedentes Locales

La empresa Tours Travel nace en Cali en el año de 1995 y con el pasar del tiempo, reconoce que su área de gestión humana requiere de un proceso de reclutamiento y de selección de personal para elegir al candidato correcto, de tal manera que se le puedan ofrecer a los viajeros un servicio de calidad. De este modo, se ha realizado un estudio en la empresa, a partir de la observación directa del personal de atención a clientes para obtener unas conclusiones de la problemática que afronta la agencia de turismo. Partiendo de lo anterior, los estudiosos de dicha temática exponen lo siguiente:

Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 1990) afirma que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Alfredo Guth (2001), dice que el reclutamiento, es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.

Y según, Bretones y Rodríguez (2008) proponen que el reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Bases teóricas de la investigación

Proceso de reclutamiento y selección del personal

Son los procedimientos utilizados para la identificar, atraer y captar los posibles candidatos que participan para ocupar un puesto en una empresa u organización (Castaño, et al. 2011), por otro lado, Chiavenato (2000) establece que el proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. Todo este proceso de selección empieza con la búsqueda de personas potenciales, finalizando cuando se ha alcanzado un número de candidatos necesarios y suficientes para comenzar o cuando se escoge a qué persona se le dará la vacante.

Murillo Vargas, G. et al (2010) el proceso de selección del personal se define como la selección del mejor candidato para el puesto, que es la persona adecuada para supervisar o mejorar la eficiencia y desempeño del equipo. Este proceso comienza cuando alguien solicita un trabajo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Existen múltiples definiciones y enfoques alrededor del término selección de personal, entre ellas encontramos autores como: Cuesta. A (1999, p.9). Quien plantea: La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica. Esta definición resalta el carácter temporal y el dinamismo existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, lo cual implica la flexibilidad de la fuerza a emplear.

De acuerdo con Dessler (2011, p.91). Los empleadores utilizan el análisis de puestos de trabajo y la descripción de éstos con varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos. No obstante, el uso más común de la

descripción de puestos de trabajo es para decidir el tipo de gente que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización

Técnicas de selección

Para llevar a cabo este proceso es necesario escoger una estrategia de selección para la decisión final. Dentro de esta fase según Aponte (2007) encontramos varios aspectos que se deben tener en cuenta, como son las hojas de vida, las cuales son documentos en el que se encuentra la información relevante de los candidatos, antecedentes personales y laborales, vida personal, académica, experiencia laboral; lo cuales se presentan al momento de la postulación y se basan en el proceso de contratación. Así mismo encontramos las pruebas las cuales según Aponte (2007), son Una lista de actividades diseñadas para medir las diferencias individuales en comportamientos y actitudes específicos. Estas pueden ser las pruebas de conocimiento que miden los saberes, habilidades y destrezas que el individuo posee, otra que encontramos son las pruebas psicotécnicas las cuales buscan medir los diferentes comportamientos, motivaciones y demás esferas del individuo. Por último, encontramos la entrevista, la cual, según Aponte, (2007) es la comunicación entre dos o más personas en una transacción lógica utilizando información lógica y compartida. Murillo Vargas, G. et al. (2010) Entre los instrumentos más usados incluyen:

Análisis de Antecedentes: se basa en revisar la información suministrada por el aspirante, estudiando la hoja de vida, comprobando sus referencias, certificados laborales y académicos.

Entrevistas: Se puede definir como la comunicación verbal formal, que se da generalmente entre 2 personas, es decir, entrevistado y entrevistador, el cual busca el intercambio de información, este se lleva a cabo por medio de preguntas, simulaciones u otras técnicas que permitan conocer y evaluar al evaluado para el cargo y su idoneidad; esta técnica es de las más usadas, debido a que, se puede llevar a cabo en cualquier momento.

Pruebas de Conocimiento: estas tienen como finalidad evaluar el conocimiento de los aspirantes sobre el área o cargo al que se postulan, midiendo las capacidades cognoscitivas, estas pruebas pueden ser teóricas, prácticas, verbales y escritas.

Simulación de Trabajo: se trata de ejemplos sobre situaciones reales, orientada al cargo vacante, por tanto, el aspirante realizará actividades que logre dar en evidencia de sus comportamientos para solucionar problemas y situaciones que se le podrían presentar en el cargo.

Visita Domiciliaria: se trata de un procedimiento que busca verificar y constatar las condiciones sociales y económicas, además de evaluar el ambiente familiar de los aspirantes, con el fin de conocer y determinar el tipo de influencia que esto tendría para la vida laboral del aspirante”

Marco legal

En Colombia no existe una norma que regule directamente los procedimientos y procesos de selección, lo cual puede dificultar una buena implementación y que se vulneren derechos establecidos en la ordenanza de la constitución.

Artículo 5 de la Constitución Política de Colombia. Nadie se impedirá a sí mismo dedicarse a una profesión, industria, industria o trabajo legal que le convenga. Solo en el caso de vulneración de derechos de terceros a través de sentencias judiciales o resoluciones gubernamentales emitidas en las condiciones previstas por la ley (cuando se vulneren derechos sociales) se podrá prohibir el ejercicio de esta libertad. A excepción de las órdenes judiciales, nadie puede privarlos de los resultados de su trabajo.

El artículo 53 de la Constitución Política de Colombia brinda igualdad de oportunidades para todos los aspectos del trabajo. Asimismo, el artículo 25 estipula que el trabajo es un derecho y una obligación social y goza de protección estatal especial en diversas formas. Toda persona tiene derecho a trabajar en condiciones decentes y justas.

Código Sustantivo del Trabajo, artículo 10. La igualdad de trabajadores y trabajadoras. Se estipula que todos los trabajadores son iguales ante la ley y gozan de la misma protección y garantía. Por lo tanto, por el carácter intelectual o material del trabajo, la forma de trabajo o remuneración, género, se suprime cualquier tipo de distinción, sino por la ley.

La Corte Constitucional señaló en la Sentencia No. 1-1266 de 2008 que los criterios para la selección de personal son: Los procedimientos de selección de personal -los colegios públicos y privados determinan que las condiciones para el ingreso son que las condiciones sean

razonables y no impliquen relaciones interpersonales Discriminación irrazonable: es proporcional a la capacidad que buscan.

El Ministerio de la Protección Social reglamenta y regula el cumplimiento de los deberes con los trabajadores en Colombia definiendo las leyes y decretos que deben regir en las relaciones laborales.

Las normas legales establecidas son:

El Código Sustantivo del Trabajo, La Ley 50 de 1990 Reformas al CST la Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social Integral La ley 789 de 2002 sobre Reforma Laboral La Ley 1010 de 2006 de Acoso Laboral.

En Colombia existen diferentes normas que regulan de manera indirecta los procesos de selección aun cuando no exista una norma propiamente dicha.

Metodología de Investigación

Se considera como una de las etapas de un proyecto de investigación y su importancia radica en resolver problemas de una forma organizada y sistemática, de este modo se concibe como un concepto científico que busca lograr el objetivo de la investigación y presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación Tamayo y Tamayo (2007)

Según Chávez (2001) el tipo de investigación se determina según el problema que se intenta solucionar, teniendo en cuenta los objetivos que se van a lograr y los recursos disponibles. De acuerdo con los objetivos que se han planteado en este estudio, la investigación a realizar es de tipo descriptiva. El autor Jesús Gutiérrez expone (Sarabia Sánchez, 1999,57) “en las ciencias sociales, los estudios descriptivos se proponen realizar esencialmente una medición precisa de una o más variables en alguna población definida o en una muestra de dicha población. La descripción es, pues un discurso que evidencia y significa el ser de una realidad a través de sus partes, sus rasgos estructurales, sus cualidades, sus propiedades, sus caracteres estructurales o sus circunstancias”. De esta manera se pretende que esta investigación pueda ser la base de futuras investigaciones que aporten a los diferentes procesos de la gestión del talento humano en la empresa Peppa Fruits.

El método para utilizar en la presente investigación es de tipo cualitativo, en el que se ha de ser la base para la construcción de las políticas de selección de personal de la empresa Peppa Fruits, considerándose como una descripción holística al examinar de manera exhaustiva y en detalle un asunto o problema en particular. Una definición de la investigación cualitativa expone: *“abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos –estudio de caso, experiencia personal, historia de vida, entrevista, textos– que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos”* (Vasilachis, 2006, p. 25). Al

respecto, Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indica que “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358).

Para el desarrollo de la investigación, se han tenido en cuenta las características básicas de las investigaciones cualitativas, propuestas por Fraenkel y Wallen (1996), quienes exponen lo siguiente: El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación., la recolección de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa, los investigadores enfatizan tanto los procesos como lo resultados, el análisis de los datos se da más de modo inductivo, se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

Para la recolección de los datos en esta investigación, se parte del procedimiento de observación directa, lo que permite conocer la problemática y los motivos que la propician, una entrevista al administrador y propietario. Luego, se procede a aplicar una encuesta a los colaboradores de la empresa y así indagar sobre las políticas de selección de personal, además de conocer sobre las no conformidades e inquietudes al respecto de tal manera que se puedan aportar soluciones. Las herramientas que se han de utilizar son: el método de observación, una entrevista al administrador, la encuesta y los referentes bibliográficos.

La entrevista es fundamental para recabar datos en una investigación cualitativa y propone una conversación con una finalidad diferente al hecho de solo conversar, en este caso es conocer

En cuanto a la entrevista al administrador de la empresa Peppa Fruits, se realiza para recabar datos a través de una conversación con la finalidad de conocer la situación actual en el

proceso de selección de personal y cuáles son las necesidades en los puestos de trabajo y las competencias con las que debe contar cada colaborador. Para Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012) la entrevista es “*una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas*”. Así la entrevista se ha hecho de manera semi estructurada, planificando un guión temático con cada una de las preguntas y en las cuales el entrevistado puede expresar sus opiniones de manera abierta y matizar las respuestas. El investigador ha de tener la atención suficiente para introducir al entrevistado en el tema de interés de estudio.

Con relación a la población y muestra, la investigación se efectúa con una entrevista al administrador y una encuesta aplicada a los (10) colaboradores de la empresa Peppa Fruits: cocineros de línea fría (2), cajeros (2), meseros (6). De este modo, se hará una entrevista estructurada al administrador partiendo del hecho de que es la persona quien realiza el proceso de selección de personal y así, conocer con certeza que procedimientos y requerimientos utiliza en este procedimiento. Por lo tanto, el recurso humano de Peppa Fruits serán los informantes clave para la investigación que de acuerdo con lo que propone Tamayo (2002) sobre la muestra, donde algunos elementos de la investigación son seleccionados con la intención de averiguar algo sobre una población determinada; así mismo, Hernández y otros (2003) proponen que una población es finita y accesible cuando los elementos son identificables en su totalidad por el investigador.

Según Namakeroosh (2005) el cuestionario como instrumento de evaluación es la traducción de los objetivos de la investigación a unas preguntas específicas. Teniendo en cuenta la afirmación anterior, se selecciona la encuesta como instrumento de medición cuyo objetivo es la recolección de datos sobre el proceso de selección de personal de la empresa Peppa Fruits.

Resultados

En la tabla 1 se Describen los diferentes cargos en la empresa Peppa Fruits y el número de colaboradores pertenecientes a estos cargos, quiénes fueron informantes claves en la encuesta realizada para el estudio.

Para la tabla 2 se establece un objetivo para cada uno de los instrumentos que se han de utilizar en el proceso de recolección de la Información

Tabla 1

Informantes de la Encuesta

Empresa	Cargo	Número, de Informantes Claves
	Cocineros de línea fría	2
	Cajeros	2
Peppa Fruits	Meseros fijos	2
	Meseros	4

Nota. Esta tabla muestra el número de personas que participaron en la encuesta

Tabla 2*Matriz de Análisis*

Objetivo	Instrumento de Recolección de la Información
Identificar las variables para la construcción de las políticas de selección de personal para la empresa Peppa Fruits.	Consultar fuentes primarias y secundarias
Realizar diagnóstico del desempeño de los colaboradores en Peppa Fruits.	Diseño y aplicación de entrevista que permita obtener los datos, para analizar el desempeño laboral de los colaboradores de Peppa Fruits.
Analizar los hallazgos obtenidos a partir de la entrevista, la observación y la encuesta realizados en Peppa Fruits.	Analizar la información obtenida del diagnóstico realizado con los trabajadores de Peppa Fruits.
Formular las políticas de selección de personal para la empresa Peppa Fruits.	Elaborar la propuesta de las políticas de selección de personal con un plan de acción.

Nota. Esta tabla muestra los objetivos y describe los instrumentos para recolectar información

Entrevista Administrador de Peppa Fruits:

El propietario y administrador de la microempresa Peppa Fruits, Señor Daniel Eduardo Castaño Oliveros, con un tiempo de ejercicio en el cargo de 9 meses, desde la apertura de la empresa en marzo 23 de 2022 da respuesta a la entrevista realizada. A continuación, en la tabla 3 se describen las preguntas formuladas y las respuestas obtenidas.

Tabla 3

Entrevista diligenciada por el administrador de la microempresa Peppa Fruits

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuáles fueron los objetivos organizacionales para la empresa Peppa Fruits en el año 2022?	Los objetivos organizacionales más relevantes fueron. Incrementar las ventas mes a mes en un 10% y obtener mayor reconocimiento. Posicionarse en el mercado.
2. ¿Conoce cuáles son las competencias laborales con las que se debe contar cada candidato para ejercer en los puestos de trabajo que ofrece Peppa Fruits?	Las competencias que debe tener cada trabajador en Peppa Fruits, son de conocimientos, habilidades y destrezas en cada área de trabajo, según el perfil ocupacional, sin embargo, esto aún no está bien definido para cada cargo. Es una labor pendiente por realizar.
3. ¿Cómo es el proceso de selección de personal en la empresa Peppa Fruits?	El recurso humano de Peppa Fruits ingresó por recomendaciones de personas.
4. ¿Se investigan los datos que aparecen en la hoja de vida del candidato antes de contratarlo?	El recurso humano al tener buenas recomendaciones, no se le pidió hoja de vida. Solo la cédula de ciudadanía.
5. ¿A los candidatos se les comprueba que los documentos anexos como documento de identificación y referencias laborales sean verdaderas?	El talento humano se recibió por referencias de personas que estaban en el medio de los restaurantes y con fotocopia de la cédula de ciudadanía fue suficiente para el proceso de selección.
6. ¿A los candidatos se les realiza entrevista?	Una entrevista breve de 15 minutos se les realizó a los candidatos y fue suficiente para ingresar a la empresa.
7. ¿Se realiza visita domiciliaria del candidato al puesto de trabajo?	No se realiza visita domiciliaria.
8. ¿Se conocen los proyectos personales y profesionales del candidato al puesto de trabajo?	El personal va contando acerca de algunos de sus proyectos personales y profesionales, en la medida que está en la empresa. Algunos de esos proyectos no son congruentes con su quehacer en el puesto de trabajo.
9. ¿La empresa Peppa Fruits ofrece inducción al personal que contrata para los puestos de trabajo?	Se realiza una breve inducción de 1 hora.
10. ¿El personal de Peppa Fruits conoce la misión, visión, valores corporativos y políticas de servicio de la empresa?	El personal no lo conoce, porque se considera que va descubriendo esta información una vez esté realizando sus tareas en el puesto de trabajo.
11. La empresa Peppa Fruits tiene algún manual que indique: ¿Cómo realizar el proceso de	Peppa Fruits, al ser una empresa con una reciente apertura al público, no ha creado un manual con

selección de Personal?	políticas de selección de personal. La selección se ha realizado de una manera empírica.
12. ¿Qué compensaciones entrega la empresa Peppa Fruits a sus colaboradores?	Los puestos de trabajo que tienen contrato fijo reciben los beneficios que indica el código Sustantivo del Trabajo. Se les compensa días y reciben propinas. Y los puestos de trabajo que son por destajo, se les paga su tiempo laboral. Los colaboradores reciben un trato digno y amable. Cuando hay largas jornadas de trabajo se les ofrece refrigerios y se les da el transporte hasta su residencia.
13. ¿Qué problemáticas ha tenido la empresa Peppa Fruits a partir de su apertura en el año 2022?	La empresa ha tenido un personal poco comprometido con el servicio y atención al público, desperdicio de materia prima, ausencia laboral, poca motivación frente al trabajo, es decir, poca productividad.
14. ¿Qué consecuencias ha traído a la empresa Peppa Fruits, la problemática descrita anteriormente con el talento humano?	No se han cumplido los objetivos organizacionales que se indicaron para el año 2022, se ha perdido materia prima, pérdida de tiempo, se han perdido clientes y por ende se ha afectado la imagen corporativa. Es decir, no hay eficiencia y eficacia, lo que son valores corporativos de Peppa Fruits.
15. ¿Para la administración de Peppa Fruits qué tan importante es la gestión del talento humano?	Peppa Fruits como una nueva microempresa, se centró en sus estrategias de mercadeo, sin embargo, dejó de lado varios aspectos relevantes de la gestión humana, por tal razón, uno de sus objetivos empresariales para el 2023 es construir las políticas de selección de personal, para iniciar todos los procesos de la gestión del talento humano, lo que ha de contribuir a una mayor productividad y competitividad empresarial.
16. ¿Peppa Fruits podría tercerizar el proceso de selección de personal?	No es posible, porque es una empresa nueva, en la que hay mucha inversión y recuperarla se ha proyectado en unos 3 años. Así que Peppa Fruits debe ser sostenible y competitiva en el futuro.

Nota. Esta tabla relaciona respuestas a las preguntas formuladas en entrevista al administrador

Cuestionario diligenciado con respuestas por los (10) colaboradores de la empresa Peppa Fruits.

Tabla 4

Relación de preguntas formuladas y número de respuestas obtenidas de los colaboradores de Peppa Fruits

Pregunta	Respuestas positivas	Respuestas negativas
1. ¿La empresa Peppa Fruits cuenta con un manual donde estén descritas las políticas de selección de personal?		10
2. ¿En la empresa les piden hoja de vida, referencias laborales, personales?		10
3. ¿En la empresa Peppa Fruits les realizan entrevista para el ingreso?	10	
4. ¿A usted le realizaron algún tipo de prueba de conocimientos para ingresar a Peppa Fruits?		10
5. ¿Usted conoce la misión, visión y valores corporativos de Peppa Fruits?		10
6. ¿La empresa Peppa Fruits les ofrece contrato fijo a todos los empleados?		10
7. Para laborar en Peppa Fruits ¿Usted tuvo algún proceso de inducción?		10
8. ¿La empresa Peppa Fruits ofrece buenos incentivos laborales?	5	5
9. ¿La empresa Peppa Fruits selecciona al personal por competencias laborales?		10
10. ¿La empresa Peppa Fruits tiene una planeación para la selección del personal?		10
11. ¿Usted conoce su perfil ocupacional y las competencias con las que debe contar para trabajar en Peppa Fruits?		10
12. ¿Usted está motivado en su puesto de trabajo?		10
13. ¿A usted le gustan las tareas que realiza en su puesto de trabajo?	5	5
14. ¿Le gusta el proceso de reclutamiento mediante el cual usted llegó a Peppa Fruits?	10	
15. ¿Usted ha tenido capacitaciones desde que labora en Peppa Fruits?		10

Nota: Esta tabla relaciona las preguntas y número de respuestas obtenidas de los colaboradores

Análisis de información

Entrevista al administrador de Peppa Fruits

Con la realización de la entrevista al propietario y administrador de la empresa Peppa Fruits se encuentran unos hallazgos importantes sobre la gestión del talento humano y es que la empresa no cuenta con los protocolos ni las políticas adecuadas para la selección de personal, ha venido efectuando dicho proceso de manera elemental y no le dio la relevancia que se merece dicho proceso, por tal razón, el recurso humano ha tenido inconformidades, insatisfacción personal, falta de compromiso, falta de productividad, ausencia laboral y desperdicio de materia prima, falta de productividad y motivación, entre otras, ocasionando el incumplimiento de los objetivos organizacionales que se propusieron para el año 2022, siendo baja su productividad y competitividad empresarial.

La administración de Peppa Fruits ha ofrecido a su recurso humano algunas compensaciones, sin embargo, estas no son suficientes para todas las expectativas que pueden tener sus colaboradores ni cumplen con su bienestar, proyección personal y profesional. En consecuencia, el administrador de Peppa Fruits debe buscar los mecanismos de que la empresa pueda crecer y proyectarse en el futuro, no es solo el enfoque de estrategias de mercadeo y en especial la publicidad; el talento humano juega un papel preponderante pues es el activo máspreciado para la empresa. De tal manera, es importante comenzar a ejercer un liderazgo empresarial dando inicio con la construcción de las políticas de selección de personal, lo que ha de redundar en beneficio del talento humano de Peppa Fruits, al darles mayores satisfacciones, ser valorados y tenidos en cuenta, además de una mayor productividad empresarial.

Es de anotar que en Peppa Fruits deben de tenerse definidos los perfiles ocupacionales con las competencias laborales para cada puesto de trabajo, en ese sentido no hay suficiente claridad sobre el quehacer y las tareas que han de ejercer los colaboradores.

Encuesta aplicada a los colaboradores

Para la elaboración de la encuesta aplicada a los colaboradores de Peppa Fruits fue necesario partir de los objetivos de la investigación y los hallazgos fueron los siguientes:

Los colaboradores ingresan a laborar a Peppa Fruits solo por recomendaciones personales y no se les hace ningún tipo de evaluación, ni entrevista que permita conocer sobre sus habilidades blandas y duras. De este modo, no se identifica el cual perfil ocupacional

Los colaboradores no tienen claras sus tareas y funciones al no contar con manuales.

En Peppa Fruits lo que interesa es resolver de manera inmediata el cubrimiento de las vacantes.

Existe inconformidad en el recurso humano al no brindársele compensaciones que ayuden a su motivación y permanencia en la empresa. Ante la pregunta si se está motivado en el puesto de trabajo: (10) personas dieron respuesta negativa.

La empresa Peppa Fruits debe organizar un plan de inducción al personal. La pregunta frente a este punto dio como resultado de (10) colaboradores que no han tenido inducción a su puesto de trabajo.

Se debe trabajar en la inducción, la historia de la empresa, su misión, visión, valores corporativos.

Los colaboradores no están motivados a trabajar en Peppa Fruits y consideran que la compensación que reciben es poca. Se observa conformidad en unos (6) y es debido a que tienen contrato laboral a término fijo, los demás colaboradores no.

Ante la pregunta sobre el proceso de selección para el ingreso a laborar a Peppa Fruits hubo (10) respuestas positivas debido a que no existen filtros para el puesto de trabajo.

Solo a la mitad de los colaboradores (5) de Peppa Fruits, disfrutaban sus tareas en sus puestos de trabajo.

Peppa Fruits desde su tiempo de apertura, no ha ofrecido ningún plan de capacitación para su recurso humano.

Conclusiones

Introducirse en la problemática del proceso de selección de personal de una microempresa que busca posicionarse en el mercado, tener productividad y competitiva, crecer y ser sostenible en el futuro, implica comprender su realidad en la gestión del talento humano, las necesidades empresariales y las del recurso humano, es prepararse en la temática a través del estudio de autores, de la realidad nacional y local, de los aspectos legales de contratación de personal, entre otras.

Lo que esta fase propone es que se logre fortalecer habilidades en el manejo de procesos de selección, desde la mirada tradicional como la más moderna. Busca con ello que desarrollemos competencias relacionadas directamente con la gestión humana, como lo son destrezas en el manejo ético, interpretación de pruebas psicológicas y técnicas de entrevista relevantes para estos procesos.

El futuro administrador de empresas tendrá como reto aportar a las pequeñas empresas la construcción de políticas de selección de personal, dentro de la gestión del talento humano y desarrollar este proyecto ha implicado adquirir competencias de conocimiento y de las habilidades necesarios para ejercer liderazgo empresarial y lograr los mejores equipos de trabajo, motivados e involucrados con la productividad y competitividad organizacional.

Se reconoce la importancia que se debe tener con respecto al proceso de selección de personal, como este trabajo se debe llevar a cabo dentro de una organización de manera minuciosa y bajo la normatividad que rige la entidad, sin que se tenga en cuenta un cargo ya

definido para una persona, se debe reconocer por mérito, conocimiento, actitud y capacidad del candidato a seleccionar para desarrollar la tarea asignada.

Recomendaciones

Con la investigación en la que se recolectaron datos, se organizaron y se hizo un análisis de la situación actual de la empresa Peppa Fruits:

Se identificó a través del muestreo como lo fue la encuesta, que en realidad prevalecen varios aspectos que son considerables y que se deben replantear dentro de la empresa Peppa Fruits para mejorar sus procesos de gestión del talento humano.

Se recomienda a la empresa disponer de un manual que sirva de guía, para identificar e incorporar el personal idóneo de acuerdo con las necesidades de los puestos de trabajo

En cuanto al perfil por competencias se hace necesario replantear como se viene realizando este proceso donde además de evaluar destrezas, conocimientos y habilidades, también es importante elaborar un perfil adecuado para el cargo.

La administración de Peppa Fruits debe trabajar en el mejoramiento de los procesos de gestión humana, partiendo de la construcción de las políticas de selección de personal para el año 2023, lo que ha de contribuir a una mayor productividad y competitividad empresarial. De este modo efectuar un buen plan de selección de personal.

La empresa debe realizar inducción al personal más de 1 hora, tomarse el tiempo requerido para conocer la empresa, las funciones del cargo, los beneficios salariales, las compensaciones y a su vez, conocer las expectativas y necesidades del nuevo colaborador; aspecto que se debe mejorar puesto que cada día el sistema y las nuevas tendencias del mercado lo exigen para ser más competitivos en cuanto a la prestación de servicios.

Con relación a la motivación del personal, es importante trabajar en este punto; es notorio que a pesar de que algunos empleados puedan estar motivados al tener contrato fijo, otros no y que es relevante generar en ellos un sentido de pertenencia para la empresa.

Establecer capacitaciones periódicas de acuerdo con cada perfil ocupacional, que ayuden al mejoramiento de los conocimientos y destrezas del recurso humano. Así, estarán los colaboradores mejor capacitados y con las herramientas necesarias para el desempeño de sus tareas el puesto de trabajo.

Conocer acerca de las expectativas personales, familiares y profesionales de su recurso humano, así se podrá contribuir en su desarrollo y de otro lado, se podrá conseguir un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa.

Evaluar el desempeño de los colaboradores, dando incentivos a quienes demuestren sus capacidades y un gran compromiso con la empresa, propiciando de este modo un buen ambiente laboral.

Teniendo en cuenta todas las recomendaciones propuestas por el equipo de investigación, Peppa Fruits debe seguir realizando su proceso de selección, con las políticas de selección acordes a sus necesidades y sin llegar a tercerizar tal proceso, lo que le implicaría más gastos para una empresa que está en crecimiento y buscando mayor competitividad y posicionamiento en el mercado.

Referencias Bibliográficas

- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89.
- Anderson, N., Salgado, J. F. y Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 291–304. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x>
- Arana, W. Motivación y productividad. (<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/motyprod.htm>).
- Bastida, M. y Moscoso, S. (2015). *Steel barrier: Legal implications from a gender equal opportunity perspective*. *The European Journal of Psychology Applied to Legal Context*, 7, 11–20. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejpal.2014.11.004>
- Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Chávez Jiménez, E. A., & Vizcaíno, A. D. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, (36), 7-20
- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London, Inglaterra: Sage.

Fernández, R. (2001). La entrevista en la Investigación cualitativa. *Revista Pensamiento Actual*, 2(3), 14-21.

Fraenkel, J. y N. Wallen (1996), *How to Design and Evaluate Research in Education*. Boston: Mc Graw-Hill

Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas.
<https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México:Mc Graw-Hill Interamericana Editores.

Hernández Sánchez, B. Y., (2012). La Selección de Personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173-186.

Kotler, Philip, María Astrid Mues Zepeda, Mónica Martínez Gay, y Kevin Lane Keller.
Dirección De Marketing. 14a. ed. --. México D.F.: Pearson, 2012.

Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.107-140).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.). Editorial ICB.
(pp. 44-55).

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB.
(pp. 142-188).

Salgado, E. (2006). Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia.

Monografías de Administración, (91), 45.

Salgado, J. F. y Moscoso, S. (1995). Validez de las entrevistas conductuales estructuradas.

Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 11, 9–24.

Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,

11, 299–324. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320244000184>

Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo* 29, 16-24

Silva-Giraldo, C. A., Dugarte-Mendoza, J. S., & Rueda-Mahecha, Y. M. (2020). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (89), 13-32.

<https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2814>

Apéndices

Apéndice A

Entrevista Estructurada

Ficha Técnica

Descripción	Entrevista realizada al propietario y administrador de Peppa Fruits.
Instrumento	Entrevista semiestructurada
Alcance	Aplicación de la entrevista por las estudiantes de Administración de empresas de la UNAD al administrador de la empresa de Peppa Fruits, con el fin de iniciar el proceso de construcción de las políticas de selección de personal de la empresa Peppa Fruits para el año 2023
Fecha	01-02-2023
Medio	Visita presencial en el punto de venta de Peppa Fruits
No. de personas a entrevistar	1
Observaciones	La entrevista se realiza cita otorgada por el propietario y administrador de Peppa Fruits. Se efectúa de manera escrita.

Nota: Se relacionan en ficha aspectos relevantes para aplicación del instrumento de la entrevista al administrador de la Empresa Peppa Fruits.

Apéndice B

Encuesta realizada a los (10) colaboradores de Peppa Fruits

Fecha: _____ Nombre: _____ Cargo _____ Indicaciones para la encuesta: responda a la pregunta de manera positiva (si) o de manera negativa (no), de acuerdo con el concepto que usted considere pertinente.
--

Pregunta	Respuesta afirmativa (si)	Respuestas negativas (no)
1. ¿La empresa Peppa Fruits cuenta con un manual donde estén descritas las políticas de selección de personal?		
2. ¿En la empresa les piden hoja de vida, referencias laborales, personales?		
3. ¿En la empresa Peppa Fruits les realizan entrevista para el ingreso?		
4. ¿A usted le realizaron algún tipo de prueba de conocimientos para ingresar a Peppa Fruits?		
5. ¿Usted conoce la misión, visión y valores corporativos de Peppa Fruits?		
6. ¿La empresa Peppa Fruits les ofrece contrato fijo a todos los empleados?		
7. Para laborar en Peppa Fruits ¿Usted tuvo algún proceso de inducción?		
8. ¿La empresa Peppa Fruits ofrece buenos incentivos laborales?		
9. ¿La empresa Peppa Fruits selecciona al personal por competencias laborales?		
10. ¿La empresa Peppa Fruits tiene una planeación para la selección del personal?		
11. ¿Usted conoce su perfil ocupacional y las competencias con las que debe contar para trabajar en Peppa Fruits?		
12. ¿Usted está motivado en su puesto de trabajo?		
13. ¿A usted le gustan las tareas que realiza en su puesto de trabajo?		

14. ¿Le gusta el proceso de reclutamiento mediante el cual usted llegó a Peppa Fruits?		
15. ¿Usted ha tenido capacitaciones desde que labora en Peppa Fruits?		

Nota: Encuesta con afirmaciones o negaciones a preguntas sobre el proceso de selección de personal en Peppa Fruits, puesto de trabajo y compensaciones laborales.

Apéndice C

Observación Directa. Relación de los hallazgos mediante la observación del lugar de trabajo de

Peppa Fruits

En el siguiente cuadro marque con una X si se cumple con la afirmación descrita, de lo contrario deje el espacio en blanco.

Diagnóstico sobre el proceso de Selección de Personal

1. Se cuenta con un mapa de competencias para cada puesto de trabajo acorde al objetivo y las estrategias organizacionales?	
2. Se definen los perfiles del cargo con base en las competencias requeridas por la empresa?	
3. El seleccionador cuenta con las competencias requeridas para la selección del personal?	
4. Se ha definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?	
5. Se cuenta con un manual de inducción a la empresa.	
6. El proceso de selección de personal se realiza con profesionalismo y acorde a las necesidades empresariales.	
7. Se cuenta con un proceso de gestión humana para la selección de personal, que permita traer los mejores talentos a la empresa.	
8. La empresa tiene un manual de funciones para cada puesto de trabajo.	
9. Se cuenta con un diagnóstico de las necesidades de los colaboradores de la empresa.	
10. Se realizan programas de formación y desarrollo	
11. Se ofrecen incentivos atractivos a los colaboradores	
12. Se ofrecen incentivos para el bienestar personal y familiar de los colaboradores.	

Nota: Proceso selección de personal Peppa Fruits