

**Modelo estratégico para la selección y contratación del talento humano en INDUAGRO BC  
S.A.S.**

Yuney Dahiana Arboleda López

Laura Marcela Carmona Mejía

Julieth Sarai Monsalve Álvarez

Valeria Ortiz Macias

Leidy Graciela Pérez Cadena

Asesor

Jose David Hernández Lopez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes han sido un apoyo fundamental a lo largo de nuestra formación académica. A nuestros padres, por ser guía constante, ejemplo y fuente de aprendizaje. Asimismo, nos reconocemos a nosotros mismos por la dedicación, la constancia, el esfuerzo compartido y el compromiso que hicieron posible alcanzar este logro.

Este proyecto representa el cumplimiento de metas construidas con disciplina y trabajo en equipo, y refleja la convicción de que la perseverancia permite convertir los sueños en realidad. Cada aporte desarrollado en este documento es una muestra de gratitud hacia todas las personas que, de manera directa o indirecta, han contribuido a nuestro crecimiento personal y académico durante esta etapa tan significativa.

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo de grado. De manera especial, agradecemos a nuestros tutores y tutoras por su acompañamiento constante, orientación académica y disposición durante cada etapa del proceso, reconociendo su papel fundamental en nuestro crecimiento académico y profesional.

Asimismo, agradecemos a nuestras familias por la confianza depositada en nosotros y por su apoyo permanente, tanto emocional como motivacional, el cual fue esencial para alcanzar esta meta. A nuestros compañeros, por el trabajo colaborativo, el intercambio de ideas y las experiencias compartidas que enriquecieron el desarrollo del proyecto y fortalecieron nuestro aprendizaje.

Finalmente, expresamos nuestro reconocimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por brindarnos un espacio de formación integral, en el cual no solo adquirimos conocimientos, sino también valores y competencias que contribuirán a nuestro desempeño profesional. El respaldo institucional y las herramientas proporcionadas por la UNAD han sido fundamentales para afrontar con responsabilidad y preparación los retos futuros.

## Resumen

El presente proyecto analiza la problemática asociada al proceso de selección de personal en INDUAGRO BC S.A.S., empresa familiar dedicada a la comercialización e importación de repuestos para maquinaria pesada, ubicada en el municipio de La Estrella, Antioquia. En la actualidad, la organización enfrenta dificultades significativas en la gestión de su talento humano, debido a que las decisiones de contratación se fundamentan, en su mayoría, en recomendaciones de familiares y personas cercanas. Esta práctica introduce un alto nivel de subjetividad, restringe la vinculación de talento calificado externo y propicia fenómenos como el nepotismo y la ausencia de criterios meritocráticos. Dicha situación impacta de manera negativa la eficiencia operativa, el desempeño organizacional y la cultura interna, generando desajustes entre los perfiles de los colaboradores y las exigencias de los cargos, así como limitaciones en los procesos de innovación y competitividad empresarial. Frente a este panorama, el proyecto tiene como propósito diseñar un proceso de selección de personal formal y estructurado, coherente con los valores institucionales y los objetivos estratégicos de la empresa. Para ello, se plantea la implementación de herramientas técnicas como entrevistas por competencias, pruebas psicotécnicas y verificación de antecedentes laborales, junto con acciones de capacitación dirigidas al equipo directivo y de sensibilización al personal sobre la importancia de la objetividad y la equidad en la gestión del talento humano. A través de estas acciones, se busca fortalecer la profesionalización del proceso de selección, minimizar sesgos y contribuir a la sostenibilidad y proyección organizacional de INDUAGRO BC S.A.S., consolidando su imagen como una empresa competitiva e innovadora.

**Palabras clave:** selección de personal, gestión del talento humano, cultura organizacional, desempeño organizacional, meritocracia, competitividad.

## Abstract

This project analyzes the problems associated with the personnel selection process at INDUAGRO BC S.A.S., a family business dedicated to the marketing and importation of spare parts for heavy machinery, located in the municipality of La Estrella, Antioquia. Currently, the organization faces significant difficulties in managing its human talent, as hiring decisions are mostly based on recommendations from family members and close associates. This practice introduces a high level of subjectivity, restricts the recruitment of qualified external talent, and encourages phenomena such as nepotism and the absence of meritocratic criteria. This situation has a negative impact on operational efficiency, organizational performance, and internal culture, creating mismatches between employee profiles and job requirements, as well as limitations in innovation processes and business competitiveness. Given this situation, the project aims to design a formal and structured personnel selection process that is consistent with the company's institutional values and strategic objectives. To this end, it proposes the implementation of technical tools such as competency-based interviews, psychometric tests, and employment background checks, along with training for management and awareness-raising for staff on the importance of objectivity and fairness in human talent management. Through these actions, we seek to strengthen the professionalization of the selection process, minimize bias, and contribute to the sustainability and organizational projection of INDUAGRO BC S.A.S., consolidating its image as a competitive and innovative company.

**Keywords:** staff selection, human talent management, organizational culture, organizational performance, meritocracy, competitiveness.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	10
Justificación .....	12
Conexión con la transformación digital y retención de talento .....	12
Objetivos .....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos .....	13
Planteamiento del problema.....	14
Pregunta.....	14
Análisis del proceso de selección en INDUAGRO BC S.A.S. ....	14
Proceso de selección .....	14
Proceso de contratación .....	16
Tema del proyecto.....	22
Planteamiento del problema .....	23
Falta de objetividad.....	23
Riesgo de nepotismo.....	24
Favoritismos y falta de meritocracia.....	24
Ausencia de evaluación formal.....	24
Impacto en la cultura organizacional .....	24
Antecedentes del problema .....	25
Oportunidad de mejora .....	26
Marco Teórico.....	27
Perspectivas teóricas del talento humano .....	28

Marco Legal .....	30
Normativa internacional .....	30
Normativa colombiana .....	31
Marco legal complementario .....	32
Metodología de la Investigación.....	35
Enfoque.....	35
Tipo de estudio .....	36
Plan de Inducción.....	37
Inducción organizacional (Día 1) .....	37
Temas a abordar.....	37
Inducción al cargo (Día 1 al 3) .....	37
Acciones .....	37
Inducción en SST (Primeros 5 días) .....	38
Inducción digital (semana 1) – enfoque en upskilling.....	38
Acciones .....	38
Ruta de reskilling (Primer mes).....	38
Materiales y recursos .....	38
Evaluación y seguimiento.....	38
Evaluación inicial (Día 10).....	38
Evaluación por competencia (Día 30) .....	39
Cierre de inducción (Día 30 – 45) .....	39
Indicadores del Plan de Inducción.....	39
El Proceso de Entrenamiento y Desarrollo .....	40

Plan de entrenamiento al cargo (Primeros 30 días) .....	41
Plan de capacitación continua (estrategia de fidelización y desarrollo) .....	42
Criterios de evaluación del impacto .....	43
Estrategias para la fidelización y retención del talento humano.....	45
Conclusiones .....	46
Recomendaciones .....	47
Referencias Bibliográficas .....	48

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Entrenamiento al cargo</i> .....	41
<b>Tabla 2</b> <i>Plan de capacitación continua</i> .....	42
<b>Tabla 3</b> <i>Criterios de evaluación</i> .....	43

## **Introducción**

En un entorno empresarial caracterizado por la competitividad, la transformación digital y la necesidad de sostenibilidad organizacional, la gestión del talento humano se ha consolidado como un factor estratégico para el logro de los objetivos corporativos. Dentro de esta gestión, los procesos de selección y contratación de personal cumplen un papel fundamental, ya que permiten vincular a las personas idóneas, con las competencias técnicas, actitudinales y comportamentales necesarias para aportar al crecimiento y desempeño de la organización.

INDUAGRO BC S.A.S., es una empresa de familiar que se dedica a la comercialización de repuestos destinados a maquinaria pesada, ha experimentado un proceso de crecimiento que exige una mayor estructuración interna, especialmente en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Sin embargo, actualmente la organización presenta prácticas informales en sus procesos de selección y contratación, basadas principalmente en recomendaciones personales y vínculos familiares, lo que genera riesgos como la subjetividad, el nepotismo, la falta de meritocracia y una limitada evaluación de competencias. Estas situaciones pueden afectar la eficiencia operativa, la equidad interna, la cultura organizacional y la competitividad de la empresa.

En este contexto, el presente trabajo tiene como propósito analizar el proceso actual de selección y contratación del talento humano en INDUAGRO BC S.A.S., identificando sus principales debilidades y oportunidades de mejora. A partir de este análisis, se plantea la formulación de un modelo estratégico basado en competencias, que permita profesionalizar la gestión del talento humano, fortalecer la transparencia, garantizar la igualdad de oportunidades y contribuir al desarrollo sostenible de la organización.

El desarrollo de este proyecto se fundamenta en un enfoque teórico, legal y metodológico que integra conceptos de gestión estratégica del talento humano, normativa laboral vigente y prácticas modernas de selección. De esta manera, se busca aportar una propuesta aplicable y coherente con la realidad organizacional de INDUAGRO BC S.A.S., orientada a mejorar sus procesos internos y fortalecer su capital humano como eje central del éxito empresarial.

## **Justificación**

### **Conexión con la transformación digital y retención de talento**

La informalidad en el entrenamiento de INDUAGRO BC tiene una consecuencia directa y grave en la competitividad: se pierden oportunidades clave de desarrollo de talento.

Transformación digital: La falta de una ruta estructurada impide la aplicación de estrategias de reskilling y upskilling, las cuales son esenciales para que la fuerza laboral enfrente la transformación digital del sector (Briceño, 2023).

Upskilling: Es necesario fortalecer las competencias digitales actuales, como el uso del software administrativo e inventarios (Upskilling).

Reskilling: Es vital desarrollar perfiles versátiles mediante la rotación formativa y el shadowing (Reskilling), lo cual permite reducir la necesidad de contratación externa y aumenta la versatilidad de la planta (Briceño, 2023).

Retención y fidelización: Al no existir una ruta de crecimiento profesional ni un acompañamiento formal, se genera desmotivación y una baja identificación con la empresa. La justificación de implementar un Plan de Capacitación (Sección 6) se basa en el principio de que el Desarrollo profesional es una estrategia fundamental para fidelizar y retener el talento humano (ECOTEC, 2017; Durán Bernardino, 2021).

En conclusión, la integración del proceso de entrenamiento en el Plan de Capacitación propuesto no solo corrige una deficiencia operativa (homogeneidad y errores) sino que se convierte en una estrategia ética y responsable para garantizar el desarrollo profesional de los colaboradores y la sostenibilidad de INDUAGRO BC S.A.S. en un mercado cambiante.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo estratégico para el proceso selectivo y contratacional de personal en INDUAGRO BC S.A.S., que permita superar la informalidad, la subjetividad y el nepotismo identificados, mediante la implementación de criterios objetivos y basados en competencias, alineados con los objetivos organizacionales y la normativa vigente.

### **Objetivos Específicos**

Analizar los procesos actuales de reclutamiento y selección del personal en INDUAGRO BC S.A.S., para identificar sus principales deficiencias, riesgos y repercusiones en el desempeño organizacional y la identidad corporativa.

Examinar los fundamentos teóricos y normativos relacionados con la gestión estratégica del talento humano, la selección por competencias y la contratación laboral, como soporte para la formulación del modelo propuesto.

Establecer criterios técnicos, éticos y legales que orienten un proceso de selección y contratación transparente, equitativo y meritocrático dentro de la empresa.

## **Planteamiento del problema**

### **Pregunta**

¿Cómo puede INDUAGRO BC S.A.S. estructurar un proceso formal, transparente y basado en competencias para la selección y contratación del personal, con el fin de superar la informalidad, el nepotismo y la subjetividad identificados en su modelo actual?

### **Análisis del proceso de selección en INDUAGRO BC S.A.S.**

En este proceso INDUAGRO BC S.A.S. presenta actualmente un enfoque informal y no estructurado, derivado de su naturaleza familiar. La empresa realiza gran parte de las contrataciones mediante recomendaciones personales o vínculos familiares, lo que genera riesgos de nepotismo, subjetividad y ausencia de meritocracia, afectando la equidad y transparencia del proceso.

De acuerdo con Chiavenato (2020), el proceso de selección debe ser un método sistemático de comparación entre los requisitos del cargo y las características de los candidatos, con el fin de identificar a la persona que mejor se adapte al perfil. En el caso de INDUAGRO BC S.A.S., no existe un manual de selección ni perfiles de cargo formalizados, lo cual impide definir claramente las competencias técnicas, comportamentales y actitudinales necesarias para cada puesto.

### ***Proceso de selección***

Para fortalecer este proceso, se propone estructurar las siguientes fases clave del proceso de selección:

**Análisis y descripción del cargo.** Documentar las funciones, responsabilidades, competencias y habilidades requeridas para cada puesto, lo que permitirá orientar la búsqueda del perfil adecuado.

**Reclutamiento.** Implementar estrategias de atracción de talento a través de medios digitales, redes profesionales (como LinkedIn) o agencias de empleo. Esto ampliaría el espectro de candidatos y reduciría la dependencia de contactos familiares.

**Preselección.** Realizar una revisión técnica de las hojas de vida con base en los requisitos del cargo, garantizando que los candidatos cumplan con los criterios mínimos establecidos.

**Evaluación.** Aplicar pruebas psicotécnicas, entrevistas estructuradas y verificación de referencias laborales. Según Iglesias Álvarez (2019), estas herramientas aumentan la objetividad y mejoran la calidad de las decisiones de selección.

**Decisión final.** Seleccionar al candidato más idóneo mediante la comparación de resultados y la valoración de competencias, evitando decisiones basadas únicamente en afinidad personal.

**Comunicación y retroalimentación.** Informar oportunamente a los candidatos sobre el resultado del proceso y registrar formalmente los motivos de selección o no selección, promoviendo transparencia y confianza en la marca empleadora.

La implementación de estas fases permitiría a INDUAGRO BC S.A.S. pasar de un proceso empírico a un modelo estratégico de selección por competencias, donde el talento se evalúe con base en criterios objetivos, medibles y alineados con los valores y metas de la organización.

Además, la aplicación de políticas de igualdad de oportunidades, diversidad y no discriminación contribuiría a fortalecer la cultura organizacional, mejorar la motivación del personal y proyectar una imagen de empresa responsable y moderna ante sus colaboradores y clientes.

### ***Proceso de contratación***

Una vez seleccionado al candidato óptimo, se hace necesario la debida formalización de su vinculación laboral. Según Rivera Acevedo y Salazar (2022), la rigurosidad en el proceso de contratación permite cumplir con la normatividad y refuerza la cultura organizacional.

**Verificación del cumplimiento de requisitos y entrega de documentación.** Esta fase del proceso de contratación consiste en verificar que el aspirante seleccionado reúna los requisitos legales, formativos y laborales exigidos para su contratación. Según Rivera Acevedo y Salazar (2022), dicha verificación es fundamental para garantizar que el aspirante sea idóneo y asegurar que la contratación se realice bajo criterios de transparencia y cumplimiento normativo. La información que normalmente se debe recopilar y examinar incluye:

***Fotocopia del documento de identidad.*** con ella se confirma la identidad y la situación legal del candidato.

***Certificaciones académicas.*** acreditan la formación exigida para el puesto y soportan los conocimientos declarados.

***Certificaciones laborales.*** comprueban la experiencia previa y validan la trayectoria profesional del candidato.

***Historial penal, disciplinario y tributario.*** identifican eventuales restricciones legales o imposibilidades para desempeñar el trabajo.

***Afiliación al sistema de seguridad social (EPS, pensión y fondo de compensación).*** la afiliación del trabajador a la EPS, al fondo de pensiones y al fondo de compensación familiar es un requisito obligatorio para cumplir antes del inicio del trabajo, garantizando el cumplimiento de la normativa laboral establecida en la Ley 100 de 1993; este trámite asegura la protección integral de los trabajadores en términos de salud, riesgos laborales y seguridad económica,

evitando además sanciones para la organización por incumplimiento de la normativa vigente; verificar estas afiliaciones permite corroborar que el empleado está debidamente registrado en el sistema y, en caso contrario, tramitar la afiliación respectiva.

***Diagnóstico médico ocupacional practicado en el momento de la contratación.*** el examen médico ocupacional es obligatorio en el momento de la contratación, según lo establecido por el Decreto 1072 de 2015; dicho examen tiene como objetivo certificar la aptitud física y mental del trabajador para desempeñar las funciones propias del puesto, determinar posibles restricciones médicas y evitar riesgos laborales que puedan afectar su integridad o el entorno de trabajo, su realización es un paso esencial para garantizar un proceso de contratación seguro, proteger la salud del trabajador y dar cumplimiento a las obligaciones del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

***Definición del tipo de contrato.*** la selección del tipo de contrato es una medida fundamental dentro del proceso de contratación, pues determina la naturaleza jurídica del vínculo laboral y establece las condiciones en las cuales el empleado prestará sus servicios. Según la ley laboral colombiana, la selección debe realizarse en función de las características del puesto, la vigencia prevista de las actividades y las necesidades operativas de la organización. Entre los tipos de contratos que más se utilizan se tiene:

El contrato de término fijo es ideal para atender necesidades temporales o proyectos específicos, teniendo siempre una duración claramente establecida por escrito.

El contrato a término indefinido se recomienda para puestos fijos que forman parte de la estructura estable.

El contrato por obra o labor es utilizado cuando las labores están vinculadas a una actividad específica cuyo plazo depende del desarrollo de la obra.

El contrato de aprendizaje está diseñado para los estudiantes en formación, conforme a las directrices establecidas por el SENA y el reglamento de formación laboral.

Elegir correctamente el tipo de contrato utilizado garantiza que la vinculación cumpla con los requisitos legales, aporta claridad sobre las obligaciones y responsabilidades de ambas partes y favorece una gestión transparente y eficiente de los recursos humanos.

***Elaboración y firma del contrato.*** La redacción y firma del contrato es un momento clave en el proceso de contratación, pues formaliza la relación entre el empleado y la empresa; para asegurar la transparencia y la seguridad jurídica, éste debe ser redactado de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo y las políticas internas de INDUAGRO BC. Es indispensable que el documento incluya explícitamente los siguientes elementos:

**Funciones y responsabilidades del puesto:** Descripción detallada de las tareas, competencias y amplitud del puesto, con el objetivo de evitar equívocos y favorecer la correcta evaluación del desempeño.

**Remuneración y método de pago:** Fijar la remuneración, los beneficios, la periodicidad y la asistencia legal que se ofrece.

**Horario de trabajo:** Detallar los horarios, el tipo de turno (diurno, nocturno, mixto) y si se establecen turnos o acuerdos particulares, velando por el cumplimiento de la normativa vigente.

**Período de prueba:** Definir el tiempo, las condiciones y los criterios para evaluar si el trabajador es apto para el puesto.

**Comienzo del contrato:** Indicar la fecha exacta en la que el trabajador empieza a trabajar.

**Derechos, obligaciones y prohibiciones:** Contemplar las garantías laborales mínimas, responsabilidades del trabajador, normas de convivencia, políticas internas y otras condiciones adicionales pactadas entre las partes.

Adicionalmente al contenido mínimo, es esencial que el contrato sea claro, coherente y estructurado, que evite situaciones ambiguas que podrían dar lugar a conflictos futuros. Al respecto, Rivera Acevedo y Salazar (2022) recomiendan estandarizar los modelos de contratos y demás documentos administrativos, lo que contribuye a garantizar la uniformidad en todos los procesos de contratación; disminuir errores u omisiones en la documentación; propiciar la trazabilidad y el archivo de la información; y garantizar el cumplimiento normativo y la transparencia.

La firma del contrato por ambas partes formaliza la relación laboral y permite que ésta se inicie con reglas claras, fortaleciendo la confianza, la legalidad y la profesionalización del proceso de gestión humana en INDUAGRO BC.

***Afiliación al sistema de seguridad social.*** Esta afiliación es un requisito fundamental en el proceso de contratación y debe realizarse previamente al inicio de las actividades, de acuerdo con la Ley 100 de 1993; con este trámite se garantiza la protección integral del trabajador y el cumplimiento de las obligaciones legales por parte de la empresa, la afiliación incluye el registro en las entidades:

EPS (Entidad Promotora de la Salud): Asegura la cobertura de los trabajadores en servicios de salud, atención médica y prestaciones sociales desde el primer día de empleo.

ARL (Entidad Administradora de Riesgos Laborales): Garantiza la protección de los trabajadores contra los riesgos derivados de sus actividades laborales, incluyendo accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, según lo establecido por el Sistema General de Riesgos Laborales.

Fondo de pensiones: permite acceder a prestaciones económicas por vejez, invalidez o supervivencia, conforme a lo establecido en el Régimen General de Pensiones.

Caja de compensación familiar: Permite al trabajador y su familia acceder a prestaciones sociales, subsidios y programas de bienestar, contribuyendo a su calidad de vida.

Cumplir con dichas afiliaciones supone asegurar que los trabajadores cuentan con las protecciones mínimas exigidas por la ley y que la empresa actúa de manera responsable y transparente, asimismo, fortalece la gestión de recursos humanos al reducir los riesgos legales, evitar sanciones y garantizar que las relaciones laborales sean formales y proporcionen un bienestar integral.

***Inducción y orientación.*** La etapa de inducción es un elemento clave del proceso de incorporación, pues garantiza que el empleado entienda su función, la forma en que funciona la organización y las expectativas relacionadas con su desempeño. Según Arrechea (2022), una adecuada inducción facilita la adaptación del empleado, disminuye el tiempo de aprendizaje y contribuye significativamente a mejorar el desempeño inicial, al tiempo que fortalece el compromiso organizacional.

La inducción debe estar estructurada e incluir tanto una presentación general de la empresa que incluya su historia, misión, visión, valores corporativos, políticas internas y procesos clave, como orientaciones específicas para el puesto, que expliquen las funciones, responsabilidades, herramientas de trabajo y estándares de rendimiento esperados.

Este proceso sirve para que el empleado comprenda la cultura organizacional, se adapte más fácilmente a su función y reduzca el margen de error durante su etapa inicial, de igual manera, durante la inducción, se deben proporcionar documentos oficiales como el Reglamento Interno de Trabajo, el Manual de Descripción de Puestos y otras directrices normativas, asegurando la claridad jurídica en cuanto a los derechos, deberes y condiciones de la relación laboral.

**Registro y archivo.** La documentación debe registrarse y archivararse tanto en soporte físico como digital, de manera que se garantice la trazabilidad del proceso y el correcto cumplimiento de los requisitos normativos; mediante esta gestión ordenada se permite mantener un registro completo y verificable de cada empleado, se facilitan las auditorías internas y externas y además se garantiza la disponibilidad de información para la toma de decisiones y el control administrativo.

La integración formal de los procesos de selección y contratación ayuda a las organizaciones a avanzar hacia una gestión estratégica del talento humano, mejorando la transparencia, aumentando la objetividad en la toma de decisiones y fortaleciendo el rendimiento general; las empresas que estructuran y documentan adecuadamente estas etapas son capaces de optimizar la identificación del talento, reducir los riesgos administrativos y legales, y crear equipos más competentes, alineados y comprometidos con los objetivos de la organización.

### **Tema del proyecto**

El proceso de contratación constituye una actividad estratégica para la organización, en la medida en que permite identificar y vincular a los candidatos que mejor se ajustan a los requerimientos de cada cargo. La implementación de técnicas y filtros adecuados dentro del proceso de selección favorece el mejoramiento del desempeño empresarial, al reducir los costos asociados a la rotación de personal y optimizar los recursos invertidos en la búsqueda, inducción y capacitación. Asimismo, un proceso de selección bien estructurado fortalece la imagen corporativa y facilita la atracción de talento calificado, contribuyendo al desarrollo sostenible de la organización.

El proceso de selección constituye un componente fundamental de la gestión del talento humano, dado que incide de manera directa en el logro de los objetivos organizacionales al asegurar la vinculación de personal idóneo y con alto potencial. A través de este proceso, es posible identificar candidatos que, además de cumplir con las competencias técnicas requeridas, se alinean con los valores y la estrategia de la organización. Asimismo, una selección adecuada contribuye a disminuir los costos derivados de la rotación de personal y a optimizar los recursos institucionales, al reducir los tiempos y esfuerzos asociados a la capacitación del nuevo personal.

El reclutamiento de personal orientado estratégicamente contribuye al fortalecimiento del desempeño organizacional, en la medida en que permite incorporar colaboradores con competencias técnicas y habilidades sociales que potencian la competitividad empresarial. Asimismo, un proceso de selección adecuado favorece la construcción de una imagen corporativa positiva, posicionando a la organización como un empleador confiable y atractivo, lo cual facilita la atracción de talento altamente calificado. En un contexto empresarial

caracterizado por el cambio constante, disponer de procesos de selección estructurados resulta fundamental para responder a las exigencias del entorno y sostener ventajas competitivas.

En síntesis, el proceso de selección de personal trasciende su carácter operativo y se consolida como un elemento estratégico dentro de la gestión del talento humano. Su adecuada aplicación permite fortalecer el capital humano de la organización, favoreciendo la sostenibilidad y el crecimiento organizacional a largo plazo.

### **Planteamiento del problema**

INDUAGRO BC S.A.S. es una empresa de carácter familiar que enfrenta importantes desafíos en su proceso de contratación, derivados de la ausencia de métodos formales en la gestión del talento humano. En la actualidad, una parte significativa de las vinculaciones laborales se realiza a partir de referencias de familiares, amigos cercanos o personas vinculadas a socios y colaboradores, lo que introduce altos niveles de subjetividad y limita la identificación objetiva del talento más idóneo. Esta situación incide directamente en la eficiencia operativa y en el desempeño organizacional. Aunque este tipo de prácticas puede generar confianza inicial, también conlleva una serie de dificultades, entre las cuales se destacan las siguientes:

#### ***Falta de objetividad***

La priorización de candidatos recomendados puede ocasionar la exclusión de perfiles externos con mayores competencias y potencial de aporte a la organización, además de restringir una evaluación objetiva de las habilidades, conocimientos y experiencia requeridos para cada cargo. Este tipo de prácticas puede derivar en la asignación de funciones a colaboradores que no cumplen con el perfil adecuado, generando fallas en la ejecución de las actividades, disminución de la productividad y conflictos laborales asociados al desajuste entre las capacidades del personal y las exigencias del puesto. Como nombra Álvarez, (2019):

“No podemos olvidar que, el objetivo último, al fin y al cabo, de un proceso de selección, es que la persona que se incorpore desarrolle una serie de tareas que contribuyan a la organización pueda, a su vez, cumplir sus objetivos estratégicos” (pág. 62).

### ***Riesgo de nepotismo***

La presencia significativa de familiares y personas cercanas dentro de la nómina puede propiciar conflictos de interés, generar inequidades en el acceso a oportunidades laborales y afectar negativamente la dinámica y el clima interno de los equipos de trabajo.

### ***Favoritismos y falta de meritocracia***

Estas condiciones inciden negativamente en la motivación del personal y restringen las oportunidades de desarrollo profesional de quienes no pertenecen al círculo familiar. Asimismo, se ve comprometido el principio de equidad organizacional y se limita la incorporación de nuevas competencias y enfoques que podrían fortalecer los procesos de innovación.

### ***Ausencia de evaluación formal***

La ausencia de un proceso de selección formal y sistemático, que incorpore herramientas como pruebas psicométricas, entrevistas por competencias y verificación de referencias laborales, dificulta asegurar que los candidatos cuenten con las competencias técnicas y comportamentales requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones. Como nombra Iglesias Álvarez, (2019): “un proceso de selección implica la necesidad de utilizar herramientas que nos permitan alcanzar los objetivos iniciales” (pag.61).

### ***Impacto en la cultura organizacional***

a falta de diversidad en los procesos de contratación puede restringir la innovación, reducir el flujo de nuevas ideas y limitar las oportunidades de crecimiento organizacional.

### **Antecedentes del problema**

En los últimos años, la gestión de los recursos humanos, y en particular el proceso de selección de personal, ha experimentado una evolución significativa, pasando de ser una actividad meramente operativa a convertirse en un factor estratégico para el desempeño organizacional. Esta transformación responde a la necesidad de alinear el talento humano con los objetivos empresariales, con el fin de optimizar el rendimiento y consolidar ventajas competitivas sostenibles. Diversas investigaciones han evidenciado que la aplicación de procesos de selección estructurados y sistemáticos incide positivamente en la productividad, la permanencia del talento y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Sin embargo, en las empresas familiares, especialmente en las pequeñas y medianas, es frecuente que las decisiones de contratación se fundamenten en relaciones personales o recomendaciones, en lugar de criterios objetivos basados en competencias. La literatura en gestión organizacional advierte que estas prácticas informales pueden generar conflictos internos, disminuir la motivación del personal y limitar la capacidad de innovación.

En este contexto, INDUAGRO BC S.A.S., empresa familiar fundada en 2016 y ubicada en el municipio de La Estrella, Antioquia, no es ajena a esta problemática. Su ubicación estratégica le ha permitido consolidarse en el mercado de repuestos para maquinaria pesada, ampliando su cobertura comercial y su proyección regional. No obstante, este crecimiento ha demandado una mayor formalización de sus procesos internos, especialmente en lo relacionado con la gestión del talento humano. Tradicionalmente, la organización ha recurrido a mecanismos de selección basados en la confianza y las referencias personales, lo que ha limitado la incorporación de personal con perfiles técnicos y competencias específicas. Aunque la empresa manifiesta un fuerte compromiso con la calidad del servicio, el bienestar de sus colaboradores y

el desarrollo ético e innovador, la ausencia de un proceso de selección claro y transparente ha generado discrepancias entre sus objetivos estratégicos y las prácticas internas actuales. Esta situación evidencia la necesidad de analizar y rediseñar el proceso de reclutamiento y selección, con el propósito de fortalecer una cultura organizacional más equitativa, coherente y orientada a resultados sostenibles.

### **Oportunidad de mejora**

Implantar un proceso de selección de personal formal que contenga procedimientos objetivos y estandarizados, en consonancia con los valores y objetivos estratégicos de la empresa. De este modo, será más fácil encontrar y atraer a candidatos con el conocimiento, las habilidades y la actitud adecuados para contribuir al desarrollo estratégico de la empresa. Como nombra Álvarez, (2019):

“uno de los objetivos que se persigue en los procesos de selección es que la persona que se incorpore al puesto de trabajo tenga los conocimientos, habilidades, experiencia y actitud necesaria como para llevar a cabo las tareas del puesto de trabajo” (pág. 62).

De este modo se reducirían los sesgos, se profesionalizaría la gestión de los recursos humanos y se aseguraría la sostenibilidad y competitividad de INDUAGRO BC, tanto a medio como a largo plazo.

## **Marco Teórico**

Durante un largo periodo, la gestión del talento humano fue concebida principalmente como una función administrativa orientada al cumplimiento de actividades operativas, tales como la contratación de personal, la administración de la nómina y el acatamiento de la normativa laboral. Sin embargo, el contexto organizacional actual, marcado por la competitividad, la digitalización y los constantes procesos de cambio, ha evidenciado las limitaciones de este enfoque tradicional. En este escenario, la gestión del talento humano se posiciona como un eje estratégico que contribuye al logro de los objetivos institucionales, al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional y al fomento de la innovación empresarial.

De acuerdo con Chiavenato (2011), la gestión del talento humano debe alinearse con la estrategia organizacional, anticiparse a las demandas del entorno y asumir un rol estratégico dentro de la empresa. En este sentido, no basta con atraer y retener al personal, sino que resulta fundamental fortalecer competencias clave, impulsar el liderazgo, gestionar los procesos de cambio y consolidar una identidad corporativa sólida.

“La adecuada gestión del talento humano es el factor diferencial entre organizaciones exitosas y aquellas que fracasan” (Chiavenato, 2011, p. 38). Esta declaración es particularmente relevante en organizaciones como INDUAGRO BC, en las que los procesos de selección informales han creado un desajuste entre las necesidades estratégicas de la empresa y las capacidades reales de su capital humano. La falta de criterios técnicos y objetivos en la contratación, que se basa principalmente en recomendaciones personales, reduce la posibilidad de identificar a los empleados con mayor potencial, limita la diversidad de ideas y obstaculiza la innovación.

## **Perspectivas teóricas del talento humano**

El desempeño y sostenibilidad de una organización dependen, en gran medida, de la adopción de enfoques teóricos que orienten de manera adecuada la gestión del talento humano. Según lo expuesto por Amaya (2013) en *La estructura del capital en la empresa: su estudio contemporáneo*, la teoría administrativa proporciona bases conceptuales esenciales para fortalecer los procesos de selección, vinculación y desempeño del personal. En este sentido, se identifican diversas teorías que aportan elementos clave para una gestión eficiente del recurso humano.

Entre ellas, la teoría del ajuste persona–puesto plantea que el rendimiento organizacional mejora cuando las competencias del individuo se corresponden con las exigencias del cargo asignado. De manera complementaria, la teoría del ajuste persona–organización resalta la importancia de la coherencia entre los valores personales y la cultura institucional, favoreciendo el compromiso y el sentido de pertenencia. Por su parte, la teoría del capital humano concibe a los colaboradores como una inversión estratégica, cuyo desarrollo impacta directamente en el crecimiento empresarial. Asimismo, la teoría del comportamiento organizacional destaca la influencia de las actitudes, percepciones y motivaciones del personal en los resultados organizacionales. Finalmente, la teoría de la decisión racional enfatiza la necesidad de adoptar decisiones objetivas y estructuradas, especialmente en los procesos de selección y contratación.

El contexto de INDUAGRO BC S.A.S. evidencia la urgencia de fortalecer sus prácticas de selección de personal, dado que la presencia de criterios informales y subjetivos, como las recomendaciones familiares, ha generado desajustes entre los perfiles y los cargos, afectando la equidad y la cultura organizacional. Frente a esta situación, se plantea una propuesta sustentada principalmente en la teoría del ajuste persona–organización, complementada por los principios

del ajuste persona–puesto y la toma de decisiones racional, con el propósito de alinear la gestión del talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa y promover un proceso de selección más profesional y coherente.

## **Marco Legal**

Los procesos de selección y contratación de personal en INDUAGRO BC S.A.S. estarán basados en los criterios de objetividad, equidad y legalidad, conforme a las normas internacionales y la normativa vigente en Colombia.

### **Normativa internacional**

El Convenio núm. 111 de la OIT acerca de la discriminación que debe prohibirse y ser eliminada en materia de empleo y ocupación (1958) establece que “no se puede discriminar a las personas por motivos de raza, sexo, religión, entre otros, durante los procesos de reclutamiento” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1958). El contexto de INDUAGRO BC S.A.S., la implantación de este principio implica una transformación del actual proceso de selección, fundamentado en las relaciones personales, en otro que garantice la igualdad de oportunidades, eliminando los sesgos que puedan excluir a candidatos valiosos por motivos subjetivos.

El Convenio núm. 100 de la OIT acerca de la igualdad de remuneración (1951) estipula que “hombres y mujeres tienen derecho a una remuneración equitativa por un trabajo de igual valor” (OIT, 1951). En las empresas, adoptar este enfoque desde la contratación permite establecer una escala salarial objetiva, evitando así el trato desigual que puede surgir de las afinidades familiares o individuales en un sistema de selección informal.

Los Convenios núms. 87 y 98 de la OIT, ratificados en Colombia, garantizan que “los procesos de trabajo respeten los derechos de asociación y negociación” (OIT, 1948; 1949). INDUAGRO BC S.A.S. ha establecido un proceso de contratación basado en el mérito y la competencia, lo que evita situaciones en las que se obstaculice o desincentive la organización sindical, dando preferencia al trato preferencial del personal afín a la dirección, lo cual garantiza un ambiente de respeto a las garantías laborales colectivas.

Los Convenios núms. 29 y 105 de la OIT “prohíben el trabajo forzoso y la coacción en el empleo” (OIT, 1930; 1957). Si bien la empresa no incurre directamente en esas prácticas, el carácter informal del empleo puede dar origen a condiciones de precariedad o a una documentación insuficiente. El establecimiento de procesos de selección bien estructurados contribuye al establecimiento de contratos de trabajo voluntarios, basados en información y protegidos por la ley.

Los Convenios núms. 138 y 182 de la OIT “fijan la edad mínima para trabajar y prohíben las formas más graves de trabajo infantil” (OIT, 1973; 1999). Al institucionalizar su proceso de reclutamiento, INDUAGRO BC S.A.S. será capaz de verificar de manera efectiva la condición y edad de los solicitantes, respetando la legislación colombiana y disminuyendo los riesgos legales y de reputación.

### **Normativa colombiana**

Código Sustantivo del Trabajo (CST): Regula relaciones laborales en Colombia. En especial, los artículos 405 y siguientes “abordan la libertad sindical y la contratación colectiva” (Congreso de la República de Colombia, 1950). Al formalizar el proceso selectivo en la empresa, se garantiza a todos los empleados el conocimiento de los derechos que les asisten al inicio de la relación laboral, lo que evita los desequilibrios que se producen al contratar en base a recomendaciones informales o a favores personales.

Ley 789 de 2002: “fomenta el empleo formal y establece incentivos para la contratación de jóvenes y adultos mayores, promoviendo la equidad en el acceso al empleo” (Congreso de Colombia, 2002). Si INDUAGRO BC S.A.S aplica prácticas abiertas de contratación, podrá acceder a las ayudas gubernamentales y facilitar la integración de los jóvenes, mujeres jefas de

familia y adultos mayores en la población activa, lo que aumentará su impacto y reputación social.

Decreto 256 de 1994: “regula el proceso de selección en la administración pública con base en el mérito, lo cual puede servir como referente para procesos objetivos en el sector privado” (Función Pública, 1994). Su implementación como modelo de gestión en el sector privado brinda a INDUAGRO BC S.A.S. un esquema para evaluar a los candidatos de manera objetiva, lo que reduce los riesgos de favoritismo que afectan de manera negativa la motivación y el desempeño del equipo.

Ley 2043 de 2020: “reconoce las pasantías y prácticas como experiencia laboral, lo cual puede ser útil para ampliar el espectro de candidatos en procesos de selección” (Congreso de Colombia, 2020). Su incorporación al sistema selectivo permite a las empresas atraer a los jóvenes recién titulados, mejorar la profesionalidad de su entorno de trabajo y favorecer el desarrollo de las carreras profesionales internas basadas en criterios de meritocracia, lo que rompe el ciclo de la contratación informal.

### **Marco legal complementario**

Adicionalmente a la normativa internacional y nacional previamente expuesta, es pertinente incorporar disposiciones legales que fortalecen el proceso de selección de personal desde la protección de la información, la transparencia y la formalización contractual, aspectos clave para una gestión del talento humano ética y responsable.

En primer lugar, la Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales en Colombia, establece que toda organización debe garantizar el adecuado tratamiento de la información personal recolectada durante los procesos de selección, tales como hojas de vida, referencias laborales y datos sensibles (Congreso de

Colombia, 2012). Para INDUAGRO BC S.A.S., esta norma implica la necesidad de definir políticas claras de manejo de datos, asegurando la confidencialidad, el consentimiento informado de los candidatos y el uso exclusivo de la información para fines laborales, evitando prácticas informales que expongan a la empresa a sanciones legales.

De manera complementaria, el Decreto 1377 de 2013, reglamentario de la Ley 1581, refuerza la obligación de informar a los aspirantes sobre la finalidad del tratamiento de sus datos y los derechos que les asisten como titulares de la información. La formalización del proceso de selección permitiría a la empresa cumplir adecuadamente con estos requerimientos, fortaleciendo la confianza de los postulantes y mejorando su imagen organizacional.

Asimismo, la Ley 1010 de 2006, orientada a prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, resulta relevante desde la etapa de selección, en tanto promueve relaciones laborales basadas en el respeto, la dignidad humana y la igualdad (Congreso de Colombia, 2006). Un proceso de selección objetivo y documentado reduce el riesgo de prácticas discriminatorias o de abuso de poder, frecuentes en contextos donde predominan relaciones familiares o de confianza personal sin criterios técnicos definidos.

Finalmente, el Decreto 1072 de 2015, que compila la normativa del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), establece la obligación de verificar que los trabajadores cumplan con las condiciones físicas, mentales y de competencia requeridas para el cargo. Integrar este enfoque desde la selección permite a INDUAGRO BC S.A.S. no solo cumplir con la normativa vigente, sino también prevenir riesgos laborales y fortalecer la sostenibilidad de su gestión del talento humano.

En conjunto, este marco legal complementario refuerza la necesidad de estructurar un proceso de selección formal, transparente y alineado con la legislación colombiana,

contribuyendo a minimizar riesgos legales, mejorar la equidad interna y consolidar una cultura organizacional orientada a la legalidad y al mérito.

## **Metodología de la Investigación**

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos, con un diseño de tipo descriptivo y un alcance propositivo. Este enfoque permite examinar tanto información medible como las percepciones y experiencias de los participantes involucrados en el proceso actual de selección de personal en INDUAGRO BC S.A.S. Desde esta visión integral, se plantea la formulación de un modelo formal orientado a atender de manera pertinente las necesidades específicas de la organización. La combinación de ambos enfoques facilita un análisis más completo de las dinámicas internas, al articular el análisis estadístico con la interpretación cualitativa del contexto organizacional.

El diseño metodológico se construye a partir de los siguientes aspectos:

### **Enfoque**

El proyecto se desarrolla bajo un enfoque mixto, que articula métodos cuantitativos y cualitativos, con el propósito de analizar de manera integral la informalidad presente en el proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño organizacional.

Desde la perspectiva cualitativa, se analizan las percepciones, experiencias y criterios de los actores involucrados en la selección —socios, empleados y responsables de contratación—, lo que permite identificar prácticas informales, posibles sesgos y dinámicas no documentadas que inciden en la equidad y la eficiencia del proceso. Este enfoque facilita la comprensión de aspectos subjetivos, como la influencia de relaciones personales y la percepción de justicia organizacional.

De forma complementaria, el enfoque cuantitativo posibilita la medición de variables como la rotación de personal, los tiempos de contratación y el nivel de satisfacción de los

empleados respecto al proceso de ingreso, aportando sustento estadístico a los resultados obtenidos.

La integración de ambos enfoques permite no solo describir la problemática, sino también explicar sus causas y orientar propuestas de mejora fundamentadas en evidencia.

### **Tipo de estudio**

El estudio se enmarca en un diseño de tipo descriptivo con alcance propositivo, acorde con las características del problema identificado. El enfoque descriptivo permite analizar y detallar el proceso actual de selección de personal en INDUAGRO BC S.A.S., reconociendo sus debilidades, prácticas informales y efectos derivados. Este tipo de estudio resulta pertinente cuando se busca examinar una realidad existente sin modificarla, posibilitando la construcción de un diagnóstico preciso del fenómeno. En este contexto, se analizan los criterios utilizados en la toma de decisiones de contratación y la forma en que dichas prácticas influyen en la cultura organizacional y en la eficiencia operativa.

Por su parte, el alcance propositivo responde a la necesidad de plantear alternativas de mejora orientadas a la profesionalización del proceso de selección. Más allá de la descripción del problema, el estudio busca formular una propuesta viable que contribuya a disminuir prácticas como el nepotismo y a fortalecer el desempeño organizacional. De esta manera, la investigación no solo genera conocimiento, sino que también ofrece aportes aplicables a la realidad empresarial.

En conjunto, este tipo de estudio facilita la transición del diagnóstico a la formulación de acciones concretas, proporcionando a INDUAGRO BC S.A.S. una herramienta orientada al fortalecimiento de una gestión del talento humano más estratégica, equitativa y eficiente.

## **Plan de Inducción**

### **Inducción organizacional (Día 1)**

Responsable: Talento Humano

#### ***Temas a abordar***

Bienvenida institucional: Presentación de la empresa; e, historia, misión, visión y valores corporativos.

Estructura organizacional: Organigrama; y, equipos y líderes por área.

Políticas corporativas: Ética y conducta; manejo de información; normas administrativas; y, política de SST.

Identidad institucional: Cultura organizacional; comportamientos esperados; y, Código de vestimenta (si aplica).

Herramientas institucionales: Sistemas administrativos usados (software de inventarios, facturación, etc.); y, Importancia del fortalecimiento digital.

### **Inducción al cargo (Día 1 al 3)**

Responsable: jefe inmediato + colaborador mentor

#### ***Acciones***

Presentación del área de trabajo

Explicación de funciones y responsabilidades.

Revisión del Manual de Funciones y los indicadores de desempeño.

Entrenamiento inicial mediante técnicas modernas como simulaciones según el área (ej. manejo de inventario o procesos administrativos).

Competencias clave vinculadas: Técnicas del cargo, comunicación, trabajo en equipo y servicio al cliente. (coherente con el diagnóstico citado en tu documento: Molina Salazar).

**Inducción en SST (Primeros 5 días)**

Responsable: Seguridad y Salud en el Trabajo

Incluye: Identificación de riesgos, protocolos de maquinaria o carga (si aplica), ruta de emergencias, uso de EPP y reporte de actos o condiciones inseguras.

**Inducción digital (semana 1) – enfoque en upskilling**

Responsable: Talento Humano + Líder de área

***Acciones***

Capacitación formal en el software administrativo de la empresa.

Actualización sobre herramientas digitales internas.

Módulos de refuerzo (microlearning) según el área.

(Directamente alineado con tu documento, que resalta la necesidad de competencias digitales).

**Ruta de reskilling (Primer mes)**

La empresa debe fortalecer perfiles versátiles y reducir dependencia externa. Por ello, se propone: Rotación formativa supervisada, entrenamiento cruzado entre áreas y prácticas guiadas (shadowing 2.0). Esto aumenta la flexibilidad del trabajador y la productividad del área.

**Materiales y recursos**

Manual de bienvenida; Manual de funciones por cargo; políticas internas; procedimientos operativos y de SST; módulos digitales de microlearning; y, Listas de verificación de inducción.

**Evaluación y seguimiento*****Evaluación inicial (Día 10)***

Nivel de adaptación.

Dificultades identificadas.

Revisión del acompañamiento del mentor.

***Evaluación por competencia (Día 30)***

Se evalúan: El desempeño técnico, el uso adecuado del software, el trabajo en equipo, la comunicación y la alineación con la cultura organizacional.

**Cierre de inducción (Día 30 – 45)**

Reunión con Talento Humano.

Retroalimentación.

Registro en el sistema interno.

Asignación a la Ruta de Capacitación Anual.

**Indicadores del Plan de Inducción**

% de cumplimiento de la inducción por empleado.

Nivel de satisfacción del nuevo colaborador.

Error rate o fallas durante la curva de aprendizaje.

Dominio de herramientas digitales.

Tiempo promedio de adaptación al cargo.

Reducción de rotación voluntaria.

## **El Proceso de Entrenamiento y Desarrollo**

El entrenamiento laboral es un proceso continuo que debe ir más allá de la simple inducción al puesto de trabajo. Según Molina Salazar (s.f.), el entrenamiento debe enfocarse en la actualización constante de competencias técnicas y el fortalecimiento de habilidades actitudinales esenciales como el desempeño, el trabajo en equipo, la comunicación y el servicio al cliente.

En INDUAGRO BC S.A.S., el diagnóstico de este proceso revela una brecha crítica:

Falta de estandarización: No existen planes de entrenamiento definidos por cargo, y la capacitación se realiza de forma empírica y heterogénea, dependiendo de la disponibilidad y el conocimiento de un compañero experimentado.

Ausencia de técnicas modernas: La empresa carece de la aplicación de metodologías de aprendizaje modernas (como simulaciones o microlearning), lo que impacta la efectividad y homogeneidad de los conocimientos.

Además, el entrenamiento actual no está relacionado con la transformación digital, lo cual presenta una desventaja muy significativa. Ya que en este entorno se requiere de capacidades tecnológicas, con la falta de estos recursos retrasa el trabajo de los colaboradores y les complica el desarrollo de las competencias digitales e impide el crecimiento tecnológico y operativo de la organización.

Por lo tanto, el proceso de entrenamiento debe ser reconsiderado bajo un enfoque estratégico y provisional, estructurado y alineado con las necesidades reales de la organización.

La implementación de un plan de entrenamiento formal permitirá:

Estandarizar el nivel de conocimiento y desempeño del personal.

Incrementar la productividad del área operativa con mejores resultados.

Fortalecer las habilidades digitales mediante rutas de upskilling.

Desarrollar perfiles versátiles mediante acciones de reskilling, como rotación formativa o shadowing.

Generar mayor compromiso en la empresa, al brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo.

En conclusión, el proceso de entrenamiento en INDUAGRO BC debe evolucionar hacia un modelo moderno y estructurado, que promueva el aprendizaje continuo, la adaptación tecnológica y el fortalecimiento del talento humano como eje central del crecimiento organizacional.

### **Plan de entrenamiento al cargo (Primeros 30 días)**

El entrenamiento debe ser metódico y basado en guías de trabajo estandarizadas (SOPs).

**Tabla 1**

*Entrenamiento al cargo*

Etapa	Foco	Estrategia de entrega	Instrumento de evaluación
Técnico Específico	Manejo seguro de maquinaria y equipos, protocolo de ventas, manejo de repuestos y sistemas de inventario físico.	Shadowing (seguimiento) con un entrenador certificado. Uso de Manuales de Procedimiento (SOPs) paso a paso.	Rúbrica de observación del jefe inmediato con base en el cumplimiento de los SOPs.
Sistemas Administrativos	Uso correcto del software administrativo (ERP/CRM) para inventarios, pedidos y	Aprendizaje en el Puesto (On-the-Job Training) con supervisión directa en el sistema de pruebas.	Pruebas de simulación de procesos clave (ej. ingresar un pedido completo) y métricas

---

facturación electrónica.	de eficiencia en el sistema.
-----------------------------	---------------------------------

---

*Nota.* La tabla anterior presenta el proceso adecuado de entrenamiento y los aspectos a tener en cuenta para un cargo en una empresa que requiere la contratación del personal.

### **Plan de capacitación continua (estrategia de fidelización y desarrollo)**

Este plan está diseñado para la retención, cualificación y adaptación a la Transformación Digital.

**Tabla 2**

*Plan de capacitación continua*

Foco de formación	Tipo de competencia	Metodología/ foco moderno	Objetivo estratégico
Competencias digitales	Técnicas / Upskilling	Upskilling: Módulos de <i>Microlearning</i> sobre Excel avanzado, manejo de data, y explotación de información de CRM.	Asegurar la eficiencia en la gestión de la información, el reporte y la toma de decisiones.
Habilidades blandas	Actitudinales	Talleres de Role Playan y simulaciones para el manejo de objeciones, negociación con proveedores y servicio al cliente.	Mejorar la comunicación interna y externa, impactando en la imagen de la empresa

---

			y la cohesión de equipos.
Liderazgo y sucesión	Estratégicas / Reskilling	Reskilling: Identificación de colaboradores con alto potencial para reorientarlos a roles de supervisión, análisis de datos o liderazgo de nuevos proyectos.	Retención del Talento: Ofrecer rutas de crecimiento explícitas, evitar la fuga de personal clave y preparar la sucesión.

*Nota.* En la anterior tabla se encuentran los aspectos indispensables para la elaboración de un plan de capacitación para el Talento Humano.

### **Criterios de evaluación del impacto**

La efectividad del Plan Integral (IEC) se medirá mediante el Modelo de Kirkpatrick adaptado:

**Tabla 3**

*Criterios de evaluación*

Nivel	Medición	Indicadores de retención/ fidelización
Reacción	Encuestas de satisfacción post-capacitación.	Calificación promedio de la satisfacción con la formación (meta: >4/5) y comentarios cualitativos sobre utilidad.
Aprendizaje	Pruebas de conocimiento pre y post-módulo.	Incremento porcentual en el puntaje de dominio de temas técnicos y digitales.

Comportamiento	Evaluación de desempeño 90 días después de la formación.	Reducción de errores operativos, mejora en la calidad del servicio al cliente y cumplimiento de SOPs.
Resultados	KPIs Operacionales.	Disminución de la tasa de rotación (evidencia de fidelización), mejora en el tiempo promedio de atención y aumento en la productividad por empleado.

*Nota.* Con la tabla anterior se procura dar claves importantes en cuanto a la evaluación en el proceso de selección del personal.

## **Estrategias para la fidelización y retención del talento humano**

La formación es el eje central de la retención. Para complementarla y garantizar la permanencia del colaborador, se proponen las siguientes acciones complementarias (Durán Bernardino, 2021):

**Planes de Carrera Personalizados:** Definir rutas de crecimiento claras que conecten la capacitación (upskilling/reskilling) con ascensos, incrementos salariales o cambios a roles de mayor responsabilidad.

**Mentoring y Coaching Formal:** Establecer un programa donde los líderes y gerentes sirvan como mentores. Esto no solo guía a los colaboradores en desarrollo, sino que también fortalece el liderazgo dentro de la empresa.

**Incentivos no Monetarios Flexibles:** Ofrecer beneficios que se ajusten a las necesidades del empleado, como flexibilidad horaria (donde sea posible), teletrabajo parcial o convenios con centros de estudio y bienestar.

**Reconocimiento Formal y Ético:** Implementar un sistema de reconocimiento basado en valores éticos y desempeño. Esto incluye bonificaciones por cumplimiento de metas y reconocimientos públicos por la aplicación exitosa de nuevas competencias adquiridas.

## Conclusiones

La aplicación de los instrumentos de análisis y diagnóstico en la gestión del talento humano permitió identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de inducción, entrenamiento, capacitación y clima organizacional de INDUAGRO BC S.A.S. Los resultados evidencian que la informalidad en algunos procesos limita la estandarización del desempeño y el aprovechamiento del talento humano, afectando la productividad y la retención del personal.

Asimismo, el análisis de la información recolectada demuestra que la implementación de estrategias basadas en tecnología, evaluación del desempeño e indicadores de gestión contribuye de manera significativa a la mejora continua de los procesos de talento humano. La integración de prácticas como el upskilling y reskilling permite fortalecer las competencias técnicas y digitales de los colaboradores, facilitando su adaptación a los cambios del entorno organizacional.

Finalmente, se concluye que la Gerencia del Talento Humano cumple un rol estratégico en la sostenibilidad de la organización, ya que al articular datos, tecnología y desarrollo humano se generan condiciones favorables para el bienestar laboral, el desempeño eficiente y el logro de los objetivos misionales de la empresa.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a INDUAGRO BC S.A.S. consolidar un sistema formal de gestión del talento humano que incorpore herramientas tecnológicas para el seguimiento del desempeño, la capacitación y el clima organizacional, permitiendo una toma de decisiones basada en datos y orientada a la mejora continua.

Asimismo, es pertinente establecer indicadores claros de desempeño y satisfacción laboral que permitan evaluar periódicamente el impacto de las estrategias implementadas, facilitando ajustes oportunos en los procesos de inducción, entrenamiento y compensación.

Se sugiere fortalecer los programas de capacitación mediante la implementación permanente de rutas de upskilling y reskilling, con el fin de preparar al talento humano frente a los retos de la transformación digital y reducir la dependencia de contratación externa.

Finalmente, se recomienda fomentar una cultura organizacional basada en la retroalimentación, el aprendizaje continuo y el bienestar laboral, como estrategia clave para mejorar la productividad, fidelizar el talento humano y garantizar la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

### Referencias Bibliográficas

- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Arrechea, J. A. M. (2022). *Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica*. UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/>
- Briceño, F. M. (2023). *Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México*. *Revista Monografía Empresarial*, 20(23). <https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>
- Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). *Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal*. Repositorio UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Gestion-del-talento-humano.pdf>
- Cubillos Calderón, C. H. (2022). *Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones*. Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>

- Durán Bernardino, M. (2021). *Políticas y programas de empleo juvenil*. Repositorio UNAD.  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=>
- ECOTEC Universidad. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*.  
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- González Cao, R. L. (2023). *Gestión Estratégica de Personas y Capital Humano*. Academia.edu.  
[https://www.academia.edu/101979287/Gesti%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_de\\_Personas\\_y\\_Capital\\_Humano](https://www.academia.edu/101979287/Gesti%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_de_Personas_y_Capital_Humano)
- Herrera, J., & Vargas, J. (2020). *Diagnóstico y propuestas para la mejora de la gestión del talento humano en la UNAD*. Repositorio Institucional UNAD.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/53603>
- Heredia, M. (2019). *Modelo estratégico para la gestión del talento humano en organizaciones contemporáneas*. Repositorio Institucional UNAD.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38297>
- Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital*. FC Editorial. UNAD.  
[https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page= 57](https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57)
- Javeriana Virtual. (2025). *Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional*. Pontificia Universidad Javeriana.  
<https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidoseducativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tudesarrollo-profesional/>
- Leal Afanador, J. A. (2021). Capítulo 9. *El ejercicio del liderazgo transformador*. En Educación, virtualidad e innovación. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>

- Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD.  
<https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- López, A. (2021). *Motivación laboral: teorías y aplicación práctica*. Universidad Autónoma de Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>
- Martínez, L., & Pineda, C. (2022). *Estrategias de gestión del talento humano para el desarrollo organizacional*. Repositorio Institucional UNAD.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57417>
- Molina Salazar, T. (s.f.). *Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones*. Repositorio Institucional UNAD.  
<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf>
- Noriega Niño de Guzmán, C. A., & Farfán Pimentel, J. F. (2024). *Planeación estratégica en la gestión del talento humano en una organización empresarial: Un estudio de caso*. *Revista Gestión y Negocios*, 9(39), e2401170. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1170>
- Pelao Hernández, Y. (s.f.). *Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del personal*. Repositorio Universidad de Córdoba.  
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/d1458de9-83ad4f93-800c-daac36cf7c18/download>
- Pérez, A. F. & Rodríguez, L. R. (2021). *Principales teorías de la Gestión del Talento Humano*. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>
- Pimienta, A. R. U. (2024). *El clima organizacional como factor de éxito*. *Revista de Ciencias Administrativas*, 12(2), 45-60. URL:  
<https://dilemascontemporaneoseduacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>

Rivera Acevedo, A., & Salazar, M. (2022). *Manual para la gestión estratégica del talento humano: estudio de caso*. CEIPA. <https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010-fc67-47b7-92d6-e9c34e56ae09>

Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara Cervantes, W. A. (2025). *Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los empleados de la Universidad de Santander*. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/70874>