

**Propuesta de diseño de plan de compensación e incentivos para los empleados café
la palma.**

Compiladores

José Freddy Saa

Leidy Rodríguez Naranjo

María Fernanda Jiménez Taborda

Leidy Johana Guayara Murcia

Henry Alexander Anaya Ortiz

Asesor

Christian Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas ECACEN

Administración de Empresas

Febrero 9 de 2025

Dedicatoria

Como grupo dedicamos nuestro diplomado, como base y principalmente a Dios, al dador de la vida nos dio fuerzas, alientos, sustento y todo lo necesario para cumplir este objetivo en nuestras vidas.

A nuestros padres, siempre su amor inquebrantable y su motivación para seguir adelante y lograr llegar y culminar una etapa o meta de acuerdo al propósito de Dios en nuestras vidas. También a nuestros familiares que de una u otra manera nos apoyaron y motivaron Y finalmente a todos que por diferentes situaciones nos impulsaron a cumplir este objetivo.

Agradecimientos

Primero a Dios, siempre ha estado conmigo dándome las fuerzas y motivación para lograr esta importante meta. A mi familia por la motivación y el amor a no desfallecer y seguir adelante y todos que de una u otra manera te dan impulso.

José Freddy Saa

A Dios, por ser mi guía y fuente de fortaleza en cada paso de este camino, dedico este trabajo a mi familia, por su amor incondicional y su aliento constante. Su confianza en mí ha sido un pilar fundamental en mi vida, y su apoyo ha sido crucial en este proceso. Este trabajo es tanto mío como de ustedes, ya que su sacrificio y motivación me han impulsado a alcanzar mis metas. Este esfuerzo es el reflejo de las experiencias compartidas, de la dedicación que hemos invertido y del deseo de crecer y contribuir al mundo que nos rodea.

Leidy Rodríguez Naranjo

Agradecimiento infinito a mis amados padres, a mi hijo adorado, a mis adorables hermanos y a todas las personas que de una u otra manera hicieron parte de este hermoso camino que hoy me deja tanta enseñanzas y vivencias, y la dedicación es para Dios por darme las fuerzas necesarias para culminar esta etapa de mi vida.

Leidy Johana Guayara Murcia

Agradecimientos a Dios por brindarme sabiduría, conocimientos para poder desarrollar mi pregrado y de esta manera poder contribuir con el fortalecimiento de nuestro país y así poder cerrar las brechas de la inequidad Social.

Henry Alexander Anaya Ortiz

Agradecimiento primeramente a Dios quien ha sido mi guía para cumplir mis metas y no dejarme caer en el trayecto por muy duro que sea el camino, a mi familia por siempre ser mi

apoyo y a mi esposo quien ha sido el pilar más importante para lograr la culminación de esta etapa en mi vida .

María Fernanda Jiménez Taborda

Resumen

Para este trabajo se llevó a cabo una investigación y análisis con respecto al proceso y mejoras de selección de personal que se lleva actualmente en la empresa café la palma debido a que se tienen falencias, no hay un proceso definido por cual no es tan efectivo, y algunos resultados han sido problemáticos para la compañía, aumentado la rotación, cambio de personal, perdidas y desgastes administrativos. Este análisis tiene como propósito lograr definir un buen proceso de selección de personal en la organización, desde el conocimiento que aporta evidenciar los principales inconvenientes que surgen cuando no hay un proceso claro y aun en él no se está llevando de manera eficiente, o no cumple con las expectativas o con los deberes necesarios. En este orden de ideas y teniendo presente la importancia del proceso de selección en las organizaciones, y que se conoce que, por medio de él, se busca encontrar en personal o candidato que cumpla con la necesidad, es decir el adecuado para el o los cargos específicamente definidos, evitando la incorporación de empleados o trabajadores que no cumplen las competencias que son necesarias para el cargo, que no están acorde con el perfil, entre otros aspectos que dan como resultado el no esperados y que impacta de forma negativa en la productividad y metas dificultando el logro de la misión y visión de la organización. Este análisis se lleva a cabo bajo la necesidad de comprender y aplicar de manera efectiva el proceso de selección de personal, donde se identifique pasos o estrategias que lleven a optimizar el proceso, no es una tarea sencilla pero se debe de realizar e intentar en la medida de lo posible evitando falencias o fallos, aportando de parte del talento humano el personal adecuado y contribuyendo al éxito de la organización, mejorando en la calidad de las contrataciones, por medio de un proceso más completos sistemático, y contextualizado, el preciso a las necesidades específicas de la organización y el cargo, y como resultado más eficiente.

Palabras Clave: Reclutamiento, personal, selección, competencias, humano, talento

Abstrac

For this work, an investigation and analysis was carried out regarding the personnel selection process and improvements that are currently carried out at the Café La Palma company due to the fact that there are deficiencies, there is no defined process, therefore it is not so effective, and some results have been problematic for the company, increasing rotation, personnel change, losses and administrative wear and tear.

The purpose of this analysis is to define a good personnel selection process in the organization, from the knowledge that provides to show the main inconveniences that arise when there is no clear process and even in it is not being carried out efficiently, or does not meet the expectations or the necessary duties. In this order of ideas and keeping in mind the importance of the selection process in organizations, and that it is known that, through it, we seek to find personnel or candidates that meet the need, that is, the right one for the specifically defined position or positions, avoiding the incorporation of employees or workers who do not meet the skills that are necessary for the position, that are not in accordance with the profile, among other aspects that result in the unexpected and that negatively impacts productivity and goals, making it difficult to achieve the mission and vision of the organization.

This analysis is carried out under the need to understand and effectively apply the personnel selection process, where steps or strategies are identified that lead to optimizing the process, it is not an easy task but it must be carried out and attempted as far as possible, avoiding deficiencies or errors, providing the appropriate personnel from the human talent and contributing to the success of the organization, improving the quality of hiring, through a more complete, systematic, and contextualized process, the one precise to the specific needs of the organization and the position, and as a result more efficient.

Keyword Recruitment, staff, selection, skills, human, talent

Tabla de Contenido

Introducción	14
Planteamiento del Problema	17
Contexto	17
Pregunta de investigación.....	19
Justificación	20
Objetivos	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	23
Antecedentes	24
Marco teórico	30
Marco legal	33
Normas Fundamentales del Trabajo en Colombia	33
Código Sustantivo del Trabajo (CST).....	33
Ley 789 de 2002.....	34
Normas de Igualdad y No Discriminación en la Contratación.....	34
Ley 1010 de 2006 (Prevención del Acoso Laboral).....	34
Ley 361 de 1997.....	35
Ley 1753 de 2015 (Plan Nacional de Desarrollo).....	35
Normas de Protección de Datos en la Selección	35
Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos Personales).....	35
Regulaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo	36
Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo)	36
Resolución 0312 de 2019.....	36
Regulaciones Adicionales para la Contratación.....	36

Ley 1429 de 2010.....	36
Ley 1221 de 2008 (Teletrabajo).....	37
Metodología de Investigación.....	38
Tipo de Estudio	38
Enfoque Metodológico.....	38
Diseño de investigación	38
Población y Muestra.....	38
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	39
Resultados.....	40
¿Te encuentras satisfecho con el salario devengado?	40
¿Consideras que tienes una relación cordial con tus compañeros?.....	40
¿Te sientes valorado dentro de la empresa?	40
¿La empresa apoya tu crecimiento personal y profesional?.....	40
¿Consideras que tu salario corresponde con las responsabilidades en tu puesto de trabajo?....	40
¿Crees que tienes un buen horario de trabajo?	40
¿La empresa cambia muy seguidamente el personal de trabajo?.....	41
¿La empresa te brinda garantías para poder mantener tu puesto de trabajo?	41
¿La empresa genera la motivación para aumentar el desempeño de los colaboradores?.....	41
¿La falta de compensaciones o incentivos crees que afecta para el compromiso de los empleados?	41
¿Crees que la empresa debe de generar cambios hacia el bienestar de los empleados?	41
Conclusiones.....	42
Recomendaciones	43
Bibliografía	44
Anexos	49

Plan de incentivos.....	49
Acciones	49
Recursos	51
Gráficos de encuesta.....	52

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Plan de incentivos</i>	50
---	----

Tabla de Figuras

Figura 1 <i>Satisfacción salario devengado</i>	52
Figura 2 <i>Relación cordial con compañeros</i>	52
Figura 3 <i>Percepción de valoración</i>	53
Figura 4 <i>Apoyo por parte de la empresa</i>	53
Figura 5 <i>Satisfacción salario-labor</i>	54
Figura 6 <i>Horario de trabajo</i>	54
Figura 7 <i>Rotación de personal recurrente</i>	55
Figura 8 <i>Garantías para mantener puesto de trabajo</i>	55
Figura 9 <i>Motivación a empleados</i>	56
Figura 10 <i>Incentivos - Motivación</i>	56
Figura 11 <i>Cambios en pro de los empleados</i>	57

Introducción

Hoy en día es de vital importancia y como base fundamental el proceso de selección de personal y reclutamiento en las empresas u organizaciones, teniendo presente que cuentan con el departamento o área de Recursos humanos o talento humano, por medio del cual se lleva el control, manejo, dirección del proceso de selección o reclutamiento.

Debemos mencionar que este proceso siempre es una tarea que requiere mucho esfuerzo y tiempo en las organizaciones, dada la responsabilidad que se tiene para elegir o seleccionar, para el puesto de trabajo el candidato más adecuado, en caso de hacer una selección incorrecta, como ha sucedido, de un trabajador se traduce en pérdidas de dinero y tiempo.

Tengamos presente que la selección de personal se deben manejar varias aristas o campos de acción como experiencia, conocimiento, psicológicos, visitas, exámenes, entrevistas entre otras, dado que el desempeño de la organización está basado en el personal que labora en ella.

Conocemos que la empresa cuenta con herramientas o recurso básicos y practicas sencillas para aplicar con el fin de lograr seleccionar el personal adecuado, idóneo y capacitado que logre suplir las condiciones y que cumpla con las expectativas del perfil que se esté necesitando en la oferta laboral. En consecuencia, a ello validaremos y analizaremos dentro de las diferentes técnicas y requerimiento que tenemos al día de hoy, tratar de conseguir una metodología adecuada en el proceso de selección de personal

Es indefectible que durante el proceso en la selección se realice de manera responsable y transparente por la persona a cargo y direccionado por recursos humanos donde se tendrán presente algunas pruebas como análisis y evaluación, pruebas, entrevistas, psicotécnicas, visita residencial, con toda esta información y demás requerimientos se debe llevar un estudio serio, con criterio, ético, dinámico que debe conllevar o tener el enfoque en identificar y seleccionar

candidatos que no solo posean las habilidades técnicas requeridas, sino que también se alineen con los valores y la cultura organizacional y que se adapte a las políticas establecidas en la empresa enfocadas a la visión y misión de esta, teniendo un buen ambiente de trabajo.

Como lo hemos mencionado, tengamos presente que una organización está conformada por varias personas, y que sus funciones con una buena convicción se trazan objetivos comunes para alcanzar metas y que la forma o manera en que el personal trabaje e interactúe entre sí, influye de manera directa y significativa en el éxito, objetivo y de rentabilidad en la organización, basados en todo lo anterior se debe tener presente la importancia de seleccionar al candidato con actitudes y valores propios del entorno de trabajo y con una buena implementación de herramientas y tecnologías que optimicen la selección de personal adecuado, que esté alineado con la misión y visión de la empresa

Se estarán sentando las bases para un futuro prometedor y sostenible para CAFÉ LA PALMA. En este contexto, la empresa Café la Palma enfrenta una problemática, su departamento de recursos humanos no ha logrado establecer un proceso de selección eficiente que permita evaluar adecuadamente tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas de los candidatos. Esto genera una desconexión entre las expectativas de la empresa y los perfiles contratados, lo que resulta en alta rotación de personal, baja productividad y costos adicionales en reclutamiento y capacitación. Este estudio tiene como objetivo identificar las causas de estas deficiencias y proponer estrategias para mejorar el proceso de selección, optimizando la alineación entre las necesidades de la empresa y las habilidades de los candidatos, y promoviendo un entorno laboral más productivo y colaborativo

A continuación, Podremos analizar los procesos necesarios que deberán llevarse a cabo de una organización legalmente constituida para la selección y contratación de su personal lo cual también aplicaría para CAFÉ LA PALMA.

Planteamiento del Problema

Contexto

El grupo MapowerGroup líder en gestión del talento humano ha presentado una publicación en la cual evidencia un desajuste en el talento humano, por lo cual un 80% de las empresas encuestadas presentan problemas para poder encontrar sus perfiles en el mercado, Francisco Ribeiro, Country Manager de MapowerGroup España establece que el desajuste de talento humano no solamente obedece a una sola razón, dado a que tiene lugar en todas las zonas de la geografía española.

Así el 77% de las empresas a nivel internacional tienen dificultades al momento de encontrar determinado tipo de perfiles, para el caso de España esta cifra corresponde al 80%. Sin embargo, a escala global solo se ha incrementado en los últimos 10 años, pasando de un 35% a 77%.la dificultad para encontrar los perfiles (Paradela, 2023).

En Latinoamérica los principales desafíos presentes para las empresas se encuentran aspectos económicos como lo son la inflación y la desaceleración económica, la gestión de los espacios de trabajo. Muchos empleados buscan poder acceder a un mejor paquete de compensación en medio de una alta inflación y el incremento referente al costo de vida, Así mismo poder procurar el bienestar y poder obtener habilidades las cuales les permita contar con éxito en un mundo de continua flexibilidad laboral. La remuneración, la atracción y la retención del talento humano son algunos de los riesgos más altos de los empleadores y empleados de Latinoamérica (Gonzalez, 2023).

En Colombia el 70% de las empresas cuentan con dificultades para cubrir los puestos de trabajo, dado a que tiene influencia las características de las personas que se presentan a las vacantes como lo problemas de selección que existen al interior de ellas mismas. Según

encuestas del grupo ManpowerGroup Q3 2021 concluyo que las dificultades radican frente a las características de los aspirantes como por los procesos que llevan a cabo los departamentos de recursos humanos. Por otro lado, encontramos que los sesgos que se evidencian en los departamentos de recursos humanos están relacionados con la hoja de vida, es decir que este primer filtro puede favorecer de manera superficial a algunos aspirantes, pero descartar a otros que quisa son los perfiles solicitados (INFOBAE, 2021).

El problema identificado son las Dificultades en el departamento de talento humano para la selección de perfiles en la empresa Café la Palma. Es decir, no se cuenta con un proceso de evaluación y selección el cual permita identificar de manera amplia la experiencia, pericia y experticia lo cual es necesario para poder evaluar las competencias que el aspirante necesita, seguidamente no se cuenta como poder evaluar al aspirante frente a si posee habilidades blandas las cuales son cruciales para un correcto desarrollo de sus actividades. Estos aspectos permiten determinar la selección de manera idónea del personal.

Las causas que se presentan al momento de contratar personal el cual no cuenta con las competencias necesarias como lo son la falta de: capacidad para liderar, inteligencia emocional, resiliencia, pensamiento crítico, gestión de cambio, así como la adaptabilidad al cambio el cual es necesario que los empleados posean.

Las consecuencias que se presentan son la alta rotación de personal, así como baja en la productividad de la empresa y además el desempeño de los colaboradores disminuye debido a que se torna un ambiente laboral sin compromiso por parte de los empleados, lo cual se resume en baja productividad para la empresa y perdidas debido a la falta de personal y a las nuevas convocatorias que se deben de generar. Seguidamente se pierde capacidad en el mercado y se

abren las posibilidades de cierre de la empresa lo cual representaría pérdidas de empleo a nivel local, como también perdidas en flujo de la economía.

Pregunta de investigación

¿Qué factores podrían estar detrás de la alta rotación, la baja productividad y la falta de compromiso de los empleados en Café La Palma considerando las distintas áreas de la organización y cómo estas podrían estar afectando estos problemas?

Justificación

Posteriormente a la identificación del problema que afecta a la organización Café palma ubicada en la ciudad de Popayán en el departamento del Cauca, se optó por realizar una investigación más exhaustiva sobre el tema selección de personal debido a que en este caso en específico se evidencia una rotación constante de empleados y no se ha logrado generar un proceso efectivo para darle una solución definitiva a esta problemática

Según Chiavenato (2008) “la selección consiste en la elección precisa de persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno” (p.123) En términos más amplio, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. Con respecto a la definición anterior se tiene que tener muy claro las responsabilidades, competencias y cualidades necesarias para ocupar ese puesto además de tener una descripción del puesto.

En segundo lugar, las técnicas de selección de personal permiten reconocer las cualidades de cada candidato facilitándonos detectar las más adecuadas para cada puesto de trabajo. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato puesto. Este atributo se refiere a la eficacia de una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato en el puesto, en función de los resultados que alcanzo cuando se sometió a esa técnica. Para determinar la validez de su pronóstico de una prueba se toma una muestra determinada de candidatos que, una vez en el puesto, son evaluado en cuanto su desempeño.

La finalidad de las técnicas de selección de personal son varias., la función de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son un proceso de comparación debido a que confronta los requisitos del cargo obtenidos de la descripción y el análisis de cargo, y el perfil del aspirante, obtenido por las técnicas de selección. (Rivera, 2019)

Chiavenato (2009) describe las características de cada una de las técnicas de selección: La entrevista de selección. Es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Puede servir para: tamizar los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección; entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados; entrevista de asesoría y orientación profesional en el servicio social; entrevista de evaluación de desempeño; entrevista de separación, cuando salen los empleados que renuncian o que son despedidos de las empresas, etc.

Las pruebas de conocimiento permiten medir las capacidades y el nivel de comprensión y análisis de los candidatos para el puesto a cubrir. Busca medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, de contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajos que se utiliza para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.

Las pruebas psicológicas Representan una herramienta objetiva que ayudara a la evaluación de los aspectos de la personalidad y emociones de una persona. En lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida de desempeño, se basa en muestras estadísticas para la comparación y se aplica en condiciones estandarizadas. Los

resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes

La capacitación de personal mejora el desempeño laboral y aumenta la productividad,

La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa (Chiavenato, 2009. p.124).

Con la información anterior se busca que la organización estudie el proceso y la efectividad que brindaron las técnicas utilizadas para la eliminación del problema que esta presenta.

Objetivos

Objetivo general

Proponer soluciones para mejorar el proceso de selección de personal en la empresa Café la Palma, identificando los desafíos del departamento de recursos humanos en la evaluación de competencias técnicas y habilidades blandas de los candidatos, con el fin de reducir la rotación de personal y aumentar la productividad.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico a los procesos actuales de selección de personal en la empresa Café la Palma para desarrollar estrategias de control y seguimiento que clarifiquen los requerimientos de cada puesto de trabajo

Diseñar estrategias de control y seguimiento que permitan evaluar los requerimientos de cada puesto de trabajo, permitiendo crear las necesidades del cargo para la elección del candidato más adecuado para cada perfil solicitado.

Evaluar las estrategias implementadas para la mejora del proceso de selección de personal en la empresa Café la Palma.

Antecedentes

En talento humano en la selección de personal es un proceso por medio del cual se encarga de conseguir, retener y atraer a los mejores candidatos para seleccionarlos en la organización. (Cancinos, 2015). Actualmente en las empresas esto lo lleva a ser uno de los procesos más importante ya que de esto depende la efectividad de estas, en este sentido un mal proceso de selección de personal trae como consecuencias una inestabilidad en los logros de la empresa y en el cumplimiento de los objetivos plasmados en la organización. (Charris, 2020).

El propósito del presente análisis nos permitirá poder identificar aquellas situaciones que se pueden presentar como resultado de un mal proceso de selección, lo cual impactaría de manera negativa a la empresa. Desde el análisis podemos identificar las estrategias actuales de la gerencia, mediante las cuales podemos implementar en la empresa y así obtener un adecuado proceso de selección y eficaz, como resultado se reflejará en el desempeño y productividad empresarial.

El autor Franco, (2021) menciona que en las entidades públicas del estado debe existir un personal con las competencias necesarias para estar en el cargo, por eso plantea que los procesos de gestión del talento humano deben enfocarse en relación, atraer y retener al personal con el mejor talento para la organización. Esta investigación tuvo como objetivo establecer una propuesta para mejorar la gestión del talento humano. Fue de tipo cualitativo utilizando una recolección y análisis de datos, basándose en un proceso inductivo con diseño bibliográfico documental. Arrojando como resultados esta investigación que los puestos de trabajo deben evaluarse con competencias genéricas a través de un buen proceso de selección, concibiendo una entrevista por competencia estructurada a necesidad de la organización.

Podemos comprender que los procesos en la gestión del talento humano deben ser estructurados de manera adecuada, así permitirá conseguir y retener el personal necesario el cual cumpla con los requerimientos y competencias necesarias para obtener un buen desempeño laboral y así cumplir con la propuesta diseñada para mejorar la gestión del talento humano.

Al respecto Gallo, (2021) en su trabajo de investigación planteo sobre las principales características de la selección de personal en las micro y pequeñas organizaciones, teniendo en cuenta que la mayoría de los puestos están siendo ocupados por personal no idóneo para su cargo, tuvo como objetivo general describir esos modelos de selección de personal que existen y cuáles se aplican en la organización, como diseño de investigación cualitativa de tipo descriptiva no experimental que tomó como instrumentos de recolección de datos entrevista donde la muestra fueron 24 trabajadores de la empresa cevichería , como resultado se obtuvo que los trabajadores tienen poco interés en ascender a otro puesto de trabajo, en la empresa no se interesa por hacer pruebas de conocimiento, ni test psicológicos a sus vacantes, existente una alta carencia 13 en la contratación de personal lo que trae consigo un mal desempeño laboral en la cevichería, no cuentan con un proceso completo de selección de personal.

Observamos que en un proceso de selección se debe describir el perfil del candidato, las actividades a realizar y el cumplimiento de metas u objetivos del personal seleccionado.

De igual manera, Penadillo y Peláez (2022) mencionan que en una organización del sector salud se observaron ciertas inconsistencias con el desempeño laboral del personal por no se cumplen con las competencias del cargo porque alguno viene seleccionado por sugerencias de los gerentes o superiores. Determinar por qué la selección del talento humano se interrelaciona con el desempeño laboral de los colaboradores dentro de la unidad de servicio del hospital. Se utilizo un tipo y diseño de investigación descriptivo observacional, con instrumento de entrevista

con treinta ítems a sesenta personas del área a estudiar ,obteniendo como resultado que más de la mitad de los colaboradores encuentran que los procesos de selección son regulares, una cuarta parte dicen que el nivel es óptimo y un veinte por ciento de los encuestado dice que la selección del talento humano se encuentra deficiente por ende el desempeño va relacionado con la selección que se le dio al talento humano, finalmente concluyen en su trabajo que existe una interrelación alta entre la selección del talento humano del área de servicios con el desempeño laboral de estos.

Por su parte, Torres, (2021) en su investigación presenta como se han venido realizando los procesos de selección de personal en la Municipalidad distrital de la victoria y como se ve afectado el desempeño laboral, el objetivo del trabajo se centró en elaborar un modelo de procesos de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad, con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, utilizando como instrumento de recolección de dato las encuestas que tuvo como muestra 100 trabajadores, la investigación arroja como resultado que en la empresa no se maneja un proceso formal de selección ya que no se les brinda una información adecuada del nuevo personal que va a ingresar y las funciones que va a desempeñar en la empresa, generando un desempeño laboral ineficiente del 52% ya que a los trabajadores no se les asignan las actividades adecuadas, generando una mala reputación en la institución. Como conclusión toman como recomendación el modelo de selección de Werther, realizar un presupuesto de costos y brindar capacitaciones constantes a los colaboradores.

La capacitación es uno de los ítems importantes en la selección de personal de acuerdo a las labores a realizar, que a nivel de la organización se debe destinar un presupuesto anual para llevarla a cabo con el objetivo de tener u personal capacitado y actualizado en las labores requeridas en su puesto de trabajo.

Del mismo modo, Amaya, et al (2021) en su tesis plantean como problemática la falta de implementación de un plan de selección de personal en el área de Recursos humanos de la empresa Chocolatería E.U lo cual deja como consecuencias altos costos y no tener una estabilidad laboral en la organización, por lo tanto, se buscó cuáles eran esos criterios necesarios para la elaboración de un plan de selección, como objetivo Diseñaron un plan de reclutamiento y selección de personal para la empresa, El diseño es de cualitativo de tipo descriptiva y para la recolección de datos se hizo a partir de observación directa, encuestas y entrevista a gerente, como muestra tomaron a 7 empleados entre ellos directivos y trabajadores pertenecientes a la empresa; como resultado se obtuvo que la empresa realiza los reclutamientos de forma empírica lo cual no les permite tener una selección de personal más exacta, se recomienda a la empresa implementar un proceso de selección y definir muy bien el manual de funciones y perfil de cada cargo.

Posteriormente a la identificación del problema que afecta a la organización Café palma ubicada en la ciudad de Popayán en el departamento del Cauca, se optó por realizar una investigación más exhaustiva sobre el tema selección de personal debido a que en este caso en específico se evidencia una rotación constante de empleados y no se ha logrado generar un proceso efectivo para darle una solución definitiva a esta problemática

Según Chiavenato (2008) menciona que “la selección consiste en la elección precisa de persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno” (p.123) En términos más amplio, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Con respecto a la definición anterior se tiene que tener muy claro las responsabilidades, competencias y cualidades necesarias para ocupar ese puesto además de tener una descripción del puesto.

En segundo lugar, las técnicas de selección de personal permiten reconocer las cualidades de cada candidato permitiéndonos detectar las más adecuadas para cada puesto de trabajo. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato puesto. Este atributo se refiere a la eficacia de una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato en el puesto, en función de los resultados que alcanzo cuando se sometió a esa técnica. Para determinar la validez de su pronóstico de una prueba se toma una muestra determinada de candidatos que, una vez en el puesto, son evaluado en cuanto su desempeño.

La finalidad de las técnicas de selección de personal son varias., la función de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son un proceso de comparación debido a que confronta los requisitos del cargo obtenidos de la descripción y el análisis de cargo, y el perfil del aspirante, obtenido por las técnicas de selección. (Rivera, 2019)

El autor Chiavenato (2009) describe las características de cada una de las técnicas de selección: La entrevista de selección. Es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Puede servir para: tamizar los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección; entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados; entrevista d asesoría y orientación profesional en el servicio social; entrevista de evaluación de desempeño; entrevista de

separación, cuando salen los empleados que renuncian o que son despedidos de las empresas, etc.

Las pruebas de conocimiento permiten medir las capacidades y el nivel de comprensión y análisis de los candidatos para el puesto a cubrir. Busca medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informáticas, de contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajos que se utiliza para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.

Las pruebas psicológicas Representan una herramienta objetiva que ayudara a la evaluación de los aspectos de la personalidad y emociones de una persona. En lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida de desempeño, se basa en muestras estadísticas para la comparación y se aplica en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes.

La capacitación de personal mejora el desempeño laboral y aumenta la productividad

La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa (Chiavenato, 2009. p. 128).

Con la información anterior se busca que la organización estudie el proceso y la efectividad que brindaron las técnicas utilizadas para la eliminación del problema que esta presenta.

Marco teórico

El proceso de la selección de personal, se centra en la realización de una serie de actividades psicosociales las cuales se desarrollan en las organizaciones, y es el medio por el cual se elige al candidato más adecuado para desempeñar una labor. En este proceso se toman decisiones para incorporar o promover personas a un cargo en la organización

Para este proceso de selección o reclutamiento, se citarán algunas fuentes que nos dan información a tener presente para el caso:

Reclutamiento, selección de personal y acogida apuntan 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” para suplir las necesidades que se observan en cada puesto de trabajo en café la palma es necesaria la creación de un proceso de reclutamiento que se alinea a cada puesto de trabajo (Bretones y Rodríguez 2008, p.1).

Según el autor Naranjo (2011) se menciona que:

El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas indica que La información brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger (p.86).

Dado a que el problema de nuestro proyecto es la rotación continua de personal es necesario tener presente que todos los candidatos no son adecuados para el mismo puesto de trabajo y según la importancia del mismo se evaluarán las habilidades de cada uno. (Peña ,2003)

Administración de recursos humanos expone: el proceso de Reclutamiento de Personal es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por

medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar. Las técnicas de divulgación permitirán promocionar las vacantes disponibles por diferentes medios especificando las fortalezas que se busca para cada rol (Chiavenato, 1999. p.18)

Como en todo proceso, deben estar presente las mejoras que se puedan ir realizando, siempre, pensando o con el objetivo de optimizar cada procedimiento, citemos algunas fuentes:

El documento de la “Propuesta de un modelo de selección de personal” del autor Fabela, (2014, p.1) que realiza una proposición en donde indica que, para realizar el proceso de selección, se deben tener en cuenta unos pasos a seguir, en dónde van desde la ficha de puesto, reclutamiento, pruebas y finalmente pasa a la contratación. Plantea que este modelo puede reducir el tiempo de contratación, ya que muchas organizaciones pueden tardar muchos días en realizar este tipo de procesos, así como la reducción de costos, ser más objetivos al momento de contratar a un empleado y que este se encuentre acorde al perfil solicitado (Fabela, 2014). Esto ayuda a la organización a que sean más eficaces con la selección del personal. Tener un proceso de selección estructurado nos permite minimizar los tiempos en la elección del personal idónea evitando realizar malas elecciones para la organización café la palma y desperdiciando recursos en procedimientos innecesarios de selección (Fabela, 2014).

La “Propuesta de mejora de la gestión del talento humano basado en el proceso de selección del personal en un Hospital del MINSA” del autor Franco, (2021, p.1) que plantea los procesos de gestión del talento humano deben enfocarse en relación, atraer y retener al personal con el mejor talento para la organización. Esta investigación tuvo como objetivo establecer una propuesta para mejorar la gestión del talento humano. Por consiguiente, concluyó que los procesos en la gestión del talento humano deben planificarse teniendo en cuenta que no solo es vincular a las empresas del estado personal, no idóneo al cargo ofertado, sino atraer y retener un

buen personal que tengas las competencias necesarias para un buen desempeño laboral por un proceso de reclutamiento y selección eficaz. (Franco, 2021).

El autor Hernandez, (2019) en su investigación sobre una “Propuesta para la Selección de Personal con base en el Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa Mundo Digital” (p.1) se enfocan en realizar una entrevista en donde se indaga muy poco sobre el aspirante, y se centran más en darle los requisitos que debe poseer la persona candidata para el cargo. Plantea que para tener un buen proceso de selección se debe realizar por competencia, en donde se conozca al aspirante, cuáles son sus cualidades y habilidades para el cargo, disminuye los costos de reclutamiento, aprovecha mejor el potencial del personal para la organización, esto con el fin de la mejora de los procesos, concluye que con este método el contratado puede mejorar su productividad y realizar sus tareas de forma eficaz y eficiente. (Hernández, 2019)

De acuerdo a los párrafos citados anteriormente cada compañía adopta procedimientos que se adecuan a su metodología laboral y políticas empresariales, pero todas buscan el mejoramiento de su desempeño por lo cual es importante una buena elección del factor humano que garantice que el personal seleccionado es el idónea para cada puesto de trabajo y la minimización de gastos derivados de una contratación constante por abandono del puesto de trabajo o renuncia.

Marco legal

La selección y contratación de personal en Colombia está regulada por un conjunto de normativas que garantizan la protección de los derechos laborales, la igualdad de oportunidades y la eficiencia en la gestión de recursos humanos. La legislación laboral en Colombia establece un marco integral que no solo regula las relaciones laborales formales, sino que también busca fomentar la inclusión, la transparencia y la equidad desde las primeras etapas del proceso de selección. Este marco legal establece las bases para que las empresas implementen procesos adecuados que cumplan con los principios de legalidad, equidad y transparencia. A continuación, se presenta un análisis más extenso y detallado de las principales leyes, decretos y resoluciones aplicables.

Normas Fundamentales del Trabajo en Colombia

Código Sustantivo del Trabajo (CST)

El marco normativo, específicamente el Código Sustantivo del Trabajo (CST), establece que “los contratos laborales deben reflejar claramente las condiciones del puesto. Esto implica que las empresas deben definir y comunicar de manera transparente los requisitos, responsabilidades y expectativas asociados a cada posición” (Ministerio de Trabajo, s.f., p.2).

Lo cual también promueve la confianza en el mercado laboral. El CST es la norma base que regula las relaciones laborales en Colombia. Algunos artículos aplicables al proceso de selección son:

Artículo 23: Define los elementos esenciales de una relación laboral: la prestación personal del servicio, la subordinación y el salario. Esto es fundamental en la contratación formal, ya que toda oferta laboral debe detallar claramente estos aspectos. (Ministerio de Trabajo, s.f., art.23).

Artículo 51: Establece los tipos de contrato (indefinido, fijo, obra o labor) y las condiciones bajo las cuales pueden celebrarse. En el proceso de selección, es crucial definir el tipo de contrato que se ofrece. (Ministerio de Trabajo, s.f., art.51).

Artículo 55: Regula la obligatoriedad del contrato escrito para las modalidades de empleo específicas (como los contratos a término fijo). (Ministerio de Trabajo, s.f., art.55).

Artículo 192: Obliga a las empresas a desarrollar procesos de capacitación para mejorar las habilidades de los trabajadores, lo cual impacta directamente la selección, ya que se debe evaluar la predisposición del candidato a recibir formación. (Ministerio de Trabajo, s.f., art.192).

Ley 789 de 2002

Artículo 9: “Establece incentivos para la capacitación de trabajadores, especialmente en áreas técnicas y prácticas relacionadas con sus funciones laborales.” (Congreso de Colombia, 2002, p.3).

Artículo 13: Estimula la creación de empleo formal, especialmente en jóvenes, mediante incentivos económicos para las empresas que promuevan la formalización laboral. (Congreso de Colombia, 2002, art.13).

Normas de Igualdad y No Discriminación en la Contratación

Ley 1010 de 2006 (Prevención del Acoso Laboral)

“Esta ley prohíbe el acoso laboral, estableciendo medidas preventivas desde el proceso de selección” (Congreso de Colombia, 2006, p.3). Destaca:

La obligación de implementar prácticas transparentes durante las entrevistas y evaluaciones.

La prohibición de discriminar por género, edad, orientación sexual, origen étnico, entre otros factores.

Ley 361 de 1997

Promueve la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Artículo 26: “Prohíbe la discriminación en la selección de personal contra personas con discapacidades.” (Congreso de Colombia, 1997, p. 4).

Las empresas que contraten personas con discapacidad reciben beneficios tributarios.

Convención 111 de la OIT

Ratificada por Colombia, esta convención internacional prohíbe la discriminación laboral basada en raza, color, género, religión, opinión política, nacionalidad, o cualquier otra condición social.

Principios Generales: “Obligación de los empleadores de garantizar igualdad de oportunidades y trato justo desde el proceso de reclutamiento.” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1958, p. 4).

Ley 1753 de 2015 (Plan Nacional de Desarrollo)

Artículo 205: Promueve la contratación de jóvenes menores de 28 años, mediante la reducción de aportes parafiscales durante el primer empleo. (Congreso de Colombia, 2015, art. 205).

Normas de Protección de Datos en la Selección

Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos Personales)

Establece que “toda empresa debe garantizar la confidencialidad y seguridad de los datos personales recolectados durante el proceso de selección.” (Congreso de Colombia, 2012, p. 5).

Artículo 4: Principios rectores, como legalidad, veracidad, finalidad, libertad, transparencia y seguridad. (Congreso de Colombia, 2012, art. 4).

Artículo 17: Obliga al responsable del tratamiento a mantener la confidencialidad de la información de los aspirantes. (Congreso de Colombia, 2012, art. 17).

Regulaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo

Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo)

Este decreto “incluye disposiciones sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) que deben aplicarse en el proceso de selección.” (Presidencia de la República de Colombia, 2015, p. 5).

Artículo 2.2.4.6.1: Implementación de políticas que garanticen entornos seguros, tanto para los aspirantes como para los trabajadores. (Presidencia de la República de Colombia, 2015, art. 2.2.4.6.1).

Resolución 0312 de 2019

“Establece los estándares mínimos del SG-SST, aplicables desde el momento de la selección” (Ministerio de Trabajo, 2019, p. 5).

Las empresas deben garantizar espacios adecuados para las entrevistas y evaluaciones, minimizando riesgos físicos y psicosociales.

Regulaciones Adicionales para la Contratación

Ley 1429 de 2010

Esta ley “incentiva la formalización empresarial y la generación de empleo.” (Congreso de Colombia, 2010, p. 6).

Artículo 7: Beneficios tributarios para las empresas que vinculen formalmente a nuevos empleados, especialmente jóvenes y mujeres. (Congreso de Colombia, 2010, art. 7).

Ley 1221 de 2008 (Teletrabajo)

“Promueve modalidades de trabajo flexibles y establece que estas deben considerarse en la oferta laboral y en los procesos de selección.” (Congreso de Colombia, 2008, p. 6).

Las empresas pueden evaluar la viabilidad de perfiles aptos para el teletrabajo, teniendo en cuenta sus habilidades y la infraestructura tecnológica disponible.

Metodología de Investigación

Tipo de Estudio

El estudio es de tipo descriptivo, ya que se centra en examinar los elementos que provocan una elevada rotación, baja productividad y ausencia de dedicación entre los trabajadores de la compañía Café La Palma. Este estudio se enfoca en detectar los aspectos cruciales en el proceso de selección de personal donde la compañía muestra fallos, con el objetivo de señalar tácticas que optimicen estos procesos y sus resultados.

Enfoque Metodológico

El enfoque principal de esta investigación es cuantitativo. Esto posibilita la recopilación y análisis de datos cuantitativos acerca de las percepciones y vivencias de los trabajadores, empleando herramientas organizadas como sondeos y encuestas. Este método se complementa con un estudio cualitativo para descifrar las causas y efectos detectados en la información recopilada.

Diseño de investigación

No experimental al no manipularse variables solo se realiza la observación

Población y Muestra

La totalidad de este estudio está conformada por el equipo de la compañía Café La Palma, situada en la ciudad de Popayán. Este equipo abarca 30 trabajadores en el sector de ventas, 5 cajeros y 6 choferes, arrojando un total de 41 trabajadores.

La muestra utilizada será de un 25% del personal activo de la compañía se tomó la opinión de 10 empleados, con la finalidad de obtener una visión completa y representativa de los problemas actuales

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Encuesta estructurada: Formato abierto para evaluar opiniones individuales del personal activo realizada en Google Forms

Procedimiento

Creación de encuesta en plataforma Google que se compartirá con los empleados de la muestra seleccionada posterior a la validación del tutor del proyecto la cual arrojará gráficas y resultados números del análisis

Resultados

De acuerdo a la encuesta realizada al 25% de la población de empleados perteneciente a Café la palma obtuvimos los siguientes resultados.

¿Te encuentras satisfecho con el salario devengado?

El 90% de los empleados no se encuentran satisfechos con su salario devengado y de esta manera evidenciados un desacuerdo con el salario.

¿Consideras que tienes una relación cordial con tus compañeros?

El 80% de los empleados nos demuestra que las relaciones son cordiales y hay un ambiente laboral acorde.

¿Te sientes valorado dentro de la empresa?

El 80% de los empleados nos muestran que no sienten valorados dentro de la empresa debido a situaciones diversas que afectan su desempeño y demás.

¿La empresa apoya tu crecimiento personal y profesional?

El 100% de los empleados nos muestran que la empresa no apoya el crecimiento personal y profesional, lo cual es un impedimento para poder avanzar en su futuro.

¿Consideras que tu salario corresponde con las responsabilidades en tu puesto de trabajo?

El 70% de los empleados considera que el salario no corresponde con las responsabilidades en su puesto de trabajo, lo cual implica insatisfacción laboral y reducción en la productividad y eficiencia.

¿Crees que tienes un buen horario de trabajo?

El 50% de los empleados considera que tiene un buen horario laboral, el cual le permite contar con su tiempo para labores varias.

¿La empresa cambia muy seguidamente el personal de trabajo?

El 100% de los empleados considera que la empresa cambia de manera seguida sus colaboradores, lo cual implica una alta rotación de personal afectando el rendimiento de la empresa.

¿La empresa te brinda garantías para poder mantener tu puesto de trabajo?

El 100% de los empleados considera que la empresa no le brinda las garantías necesarias para poder mantener su puesto de trabajo y esto ocasionaría la rotación del personal.

¿La empresa genera la motivación para aumentar el desempeño de los colaboradores?

El 100% de los empleados cree que la empresa no le genera la motivación necesaria para aumentar el desempeño, debido a que no se exalta o premia a los empleados destacados por su rendimiento.

¿La falta de compensaciones o incentivos crees que afecta para el compromiso de los empleados?

El 100% de los empleados resalta que no hay compensaciones o incentivos para impulsar el rendimiento y compromiso por sus acciones dentro de la empresa.

¿Crees que la empresa debe de generar cambios hacia el bienestar de los empleados?

El 100% de los empleados cree que la empresa debe de tomar cambios radicales para generar condiciones aptas para sus empleados, de esta manera generando condiciones dignas de trabajo y aumento en su bienestar

Conclusiones

De acuerdo a los resultados y el análisis que se obtuvieron por medio de la metodología de encuesta, en la cual se tomó una muestra del 24% de los empleados, lo que representa a 10 empleados, por medio de los cuales buscamos conocer los factores que están detrás de la alta rotación, la baja productividad y la falta de compromiso de los empleados de la empresa café la palma. Se logra evidenciar:

Los empleados no se sienten valorados dentro de la organización.

Consideran que su salario no corresponde con las responsabilidades que desempeñan en su puesto de trabajo.

Manifiestan el no sentirse satisfechos con su salario, teniendo presente que firman un contrato donde validan sus sueldos.

Evidencian y dan testimonio de que existe cambio constante de personal es decir demasiada rotación

Expresan que no tienen garantías para poder mantenerse en su trabajo.

No tienen ninguna clase de motivación.

Los empleados creen totalmente que es necesario realizar cambios para generar un mejor compromiso.

Como parte o resultado final de lo manifestado se evidencia lo que está provocando la alta rotación, la baja productividad y la falta de compromiso.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio se presentan algunas recomendaciones a considerar:

Establecer y ofrecer unas compensaciones bien competitivas logrando mejorar los sueldos de los empleados, estando acorde a sus labores y aun a nivel superior del mercado.

Ofrecer oportunidades para el desarrollo personal, dando un crecimiento profesional en busca de una buena formación lo que dará un gran aporte en sus funciones y satisfacción personal y laboral

Elaborar un plan donde se mejore la calidad de vida de los empleados buscando un balance en su vida personal y laboral, como brindar flexibilidad laboral.

Generar la disciplina de reconocer a los empleados acorde a sus desempeños.

Diseñar y que se lleve a la aplicación estrategias que brinde unos mejores ingresos a los empleados mejorando sus condiciones y capacitación logrando la motivación y retención del mismo.

Desarrollar un plan para cumplimiento de objetivos. según sus áreas, donde se brinde comisiones o bonificación los cuales mejoraran los salarios y la motivación.

Bibliografía

- Bretones, F. & Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. En M. A. Mañas & A. Delgado (Eds.), *Psicología de los Recursos Humanos* (pp. 101-134). Madrid: Pirámide. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida
- Decreto 1083/2015 de 26 de mayo, (2015). *Versión integrada con sus modificaciones*. Diario Oficial 49.523., de 26 de mayo de 2015. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- Decreto 1083/2015 de 26 de mayo (2015). *Estructura del sector del trabajo*. Diario Oficial 49.523, del 26 de mayo de 2015. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>
- 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=196>
- Fabela, J. (2014). Propuesta de un modelo de selección de personal. Repositorio.unam.mx. <http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/0708260/0708260.pdf>

Franco, R. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en la empresa XYZ*. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57476/Franco_RKMSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fong, C. (2017). *La teoría de recursos y capacidades : un análisis bibliométrico* = Resource based-theory: a bibliometric analysis. *Nova Scientia*, 9(19), 411–440. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21640/ns.v9i19.739>

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.170- 198). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>

García, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42),43-61.[fecha de Consulta 9 de Febrero de 2025]. ISSN: 0120-4645. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

García, J. P. (2020). *Propuesta para la selección de personal con base en el modelo de competencias*. [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/84d3da08-b3ec-44d6-abe9-7a641eeb7401/content>

Infobae. (2021, 23 de noviembre). *El 70% de las empresas en Colombia tienen dificultades para cubrir los puestos de trabajo, les contamos por qué*. Infobae. Recuperado de

<https://www.infobae.com/america/colombia/2021/11/23/el-70-de-las-empresas-en-colombia-tienen-dificultades-para-cubrir-los-puestos-de-trabajo-les-contamos-por-que/>

Leal, J. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD.

<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Ley 361/1997, del 7 de febrero (1997). *Mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial 42.978., del 7 de febrero de 1997. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=343>

Ley 789/2002 de 27 de diciembre (2002). *Definición de sistema de protección social*. Diario Oficial 45.046, del 27 de diciembre del 2002. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6778>

Ley 1010/2006, de 23 de enero (2006). *Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*. Diario Oficial 46.160., del 23 de enero de 2006. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>

Ley 1221/2008, del 16 de julio (2008). *Normas para promover y regular el Teletrabajo*. Diario Oficial 47.426., del 16 de julio de 2008. Recuperado de

https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-6398_Ley_1341_2009.pdf

Ley 1429/2010, del 29 de diciembre (2010). *Ley de Formalización y Generación de Empleo*. Diario Oficial 47.694., del 29 de diciembre de 2010. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39430>

Ley 1581/2012, del 17 de octubre (2012). *Disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial 48.587., del 17 de octubre de 2012. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Ministerio de Trabajo. (1951.). *Código Sustantivo del Trabajo*. Recuperado de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>

Ministerio del Trabajo. (2019). Resolución 0312 de 2019: Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Diario Oficial 50.897. Bogotá, D.C. Ministerio del Trabajo de Colombia. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>

Oltra, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>

Organización Internacional del Trabajo. (1958). *Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111)*. Recuperado de https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C111

Organización Internacional del Trabajo. (1958). *Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111)*. Recuperado de https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C111

Paradela, A. (2023, 31 de marzo). *Récord histórico: 8 de cada 10 empresas tienen problemas para encontrar los perfiles que necesitan*. Observatorio de Recursos Humanos.

Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/personas-y-empresas/record-historico-8-de-cada-10-empresas-tienen-problemas-para-encontrar-los-perfiles-que-necesitan.html>

Peña, M. (1987). *Dirección de personal*. (6 ed.). España. Hispano Europea.

Pérez, A. y Rodríguez, L. (2021). *Principales teorías de la Gestión del Talento Humano*.

[Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>

Rivera, L. (2019). *Reclutamiento y selección del personal empresarial*. *Revista Científica*

FIPCAEC, 4(12), 58-71. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>

Anexos

Plan de incentivos

Diseñar un programa de Compensación e incentivos que crean conveniente para la empresa con la que vienen trabajando, teniendo en cuenta las acciones, responsable, recursos, tiempo de duración e indicadores de control.

Acciones

Diseño de plan para cumplimiento de metas presupuestales.

El cumplimiento del 95% del presupuesto de ventas generara un 6% de bonificación sobre la venta total del mes y al jefe de ventas un 2%.

Elaborar un plan de reconocimiento laboral al empleado por su desempeño, logros o contribuciones al éxito de la empresa.

Elaborar un plan para cumplimiento en el requerimiento del perfil, necesario en la empresa.

Diseñar un plan para el cumplimiento en el recaudo de la cartera para jefe y ejecutivos de cobranza.

Diseñar un plan para cumplimiento en la producción para el jefe y personal de producción.

Realizar algunos convenios en harás de lograr descuentos para los empleados en sitios como gimnasios, institutos y sitios gastronómicos.

Tabla 1*Plan de incentivos*

INCENTIVO	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADORES CONTROL
GENERAL			
Capacitaciones y desarrollo	Jefe del área y talento humano	Es necesario 1 año y medio de antigüedad	Cumplir con el requerimiento
Día de descanso en fecha de cumpleaños	Talento Humano	Desde ingreso	Cumplir con el requerimiento
Acceso a sitios de convenios	Talento Humano	Necesario 1 año de antigüedad	Cumplir con el requerimiento
Obsequio	Jefe de área y Talento humano	Necesario cumplir 5 años es decir quinquenio se otorga	Cumplir con el requerimiento
Días adicionales vacaciones	Jefe de área y talento Humano	Necesario antigüedad 3 años	Cumplir el requerimiento
Reconocimientos	Jefe General, jefe de área y Talento humano	Cada mes dependiendo del área y anual	Cumplir con el objetivo propuesto del área
TALENTO HUMANO			
Auxiliar de talento bonificación 15%	Jefe General y jefe del área	6 meses y el año	Desempeño, Cumplimiento.
Jefe de talento humano	Gerente financiero	6 meses y el año	Desempeño, Cumplimiento
PRODUCCION			
Jefe de producción bonificación 2%	Gerente financiero	Mensual	Producción real sobre cantidad presupuestada por 100%
Auxiliares bonificación 5 %	Jefe de área y talento humano e inventario	Mensual	Producción real sobre cantidad presupuestada por 100%
Supervisores bonificación 3 %	Jefe de área y talento humano e inventario	Mensual	Producción real sobre cantidad presupuestada por 100%
VENTAS			

Jefe de ventas comisión 2%	Gerente Financiero	Mensual	Ingreso resultado sobre proyección por 100% Recibe número de ventas 95%
Ejecutivos en ventas comisión 6%	Jefe de ventas	Mensual	Ingreso resultado sobre proyección por 100% Recibe número de ventas 95%
Ejecutivos en ventas Flexibilidad laboral Horario teletrabajo COMPRAS	Jefe ventas	Semanal	Acorde a lo planificado
Jefe de compras bonificación 2 %	Gerente Financiero	Mensual	Numero de pedidos cumplidos sobre número total de pedidos por 100% Calidad y durabilidad
Asesores en compras bonificación 5%	Jefe compras	Semestral	Numero de pedidos cumplidos sobre número total de pedidos por 100% Calidad y durabilidad.
CARTERA			
Ejecutivo cobranza comisión 3%	Gerente Financiero jefe Cartera	Mensual	Cartera Proyectada / cartera real por 100%
Jefe de cartera comisión 1.5%	Gerente Financiero	Mensual	Cartera Proyectada / cartera real por 100%
Flexibilidad laboral Horario teletrabajo	Jefe Cartera	Semanal	Acorde a lo planificado

Nota. Esta tabla muestra los incentivos para trabajadores con su respectivo porcentaje y responsables. Elaboración propia.

Recursos

La empresa para Café la Palma a destinado para el plan de compensación e incentivo un valor de 231.710 usd para el año 2025, de los cuales porcentualmente se dividirán así: 50% para el área de ventas, 10% a nivel general para todos los empleados, 10% para la parte de

producción, 10 % área de talento humano, 10% para el área de cartera y 10% para el área de compras.

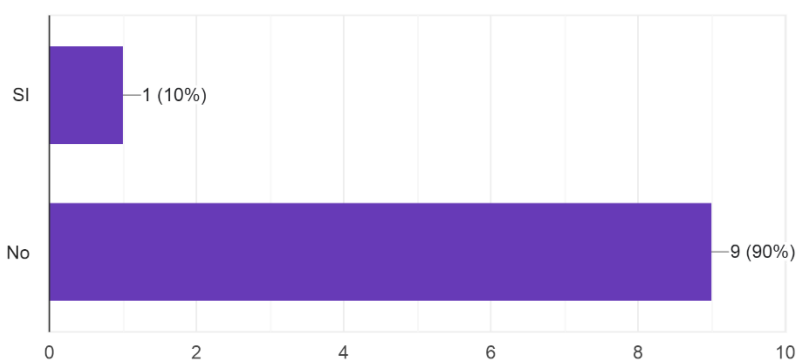
Gráficos de encuesta

Figura 1

Satisfacción salario devengado

¿Te encuentras satisfecho con el salario devengado?

10 respuestas



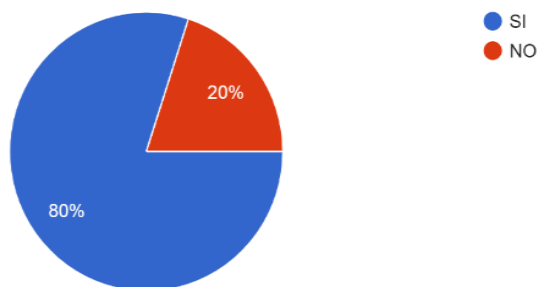
Nota: Resultado de investigación en la plataforma Google Forms (2025).

Figura 2

Relación cordial con compañeros

¿Consideras que tienes una relación cordial con tus compañeros?

10 respuestas

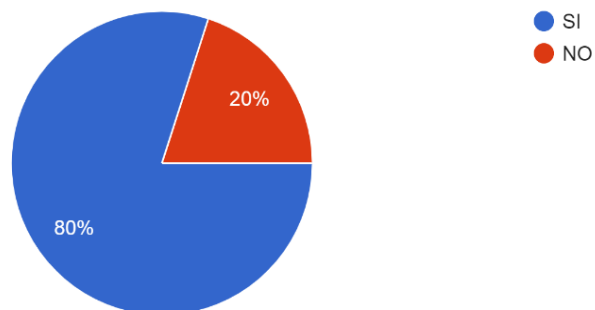


Nota: Resultado de investigación en la plataforma Google Forms (2025).

Figura 3*Percepción de valoración*

¿Te sientes valorado dentro de la empresa?

10 respuestas

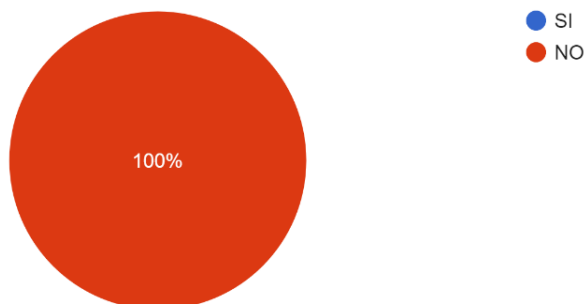


Nota: Resultado de investigación en la plataforma Google Forms (2025).

Figura 4*Apoyo por parte de la empresa*

¿La empresa apoya tu crecimiento personal y profesional?

10 respuestas

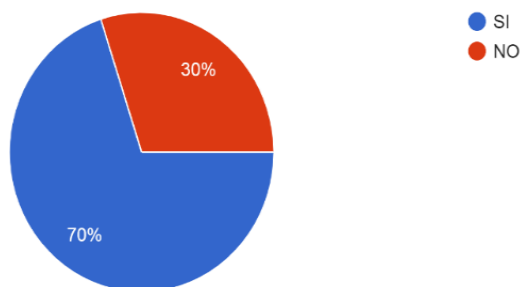


Nota: Resultado de investigación en la plataforma Google Forms (2025).

Figura 5*Satisfacción salario-labor*

¿Consideras que tu salario corresponde con las responsabilidades en tu puesto de trabajo?

10 respuestas

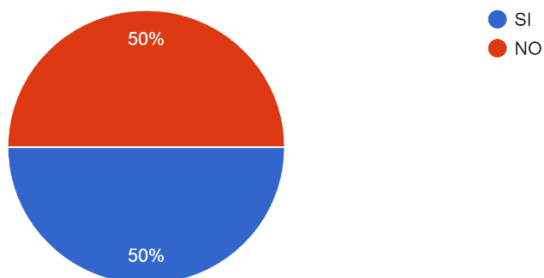


Nota: Resultado de investigación en la plataforma Google Forms (2025).

Figura 6*Horario de trabajo*

¿Crees que tienes un buen horario de trabajo?

10 respuestas

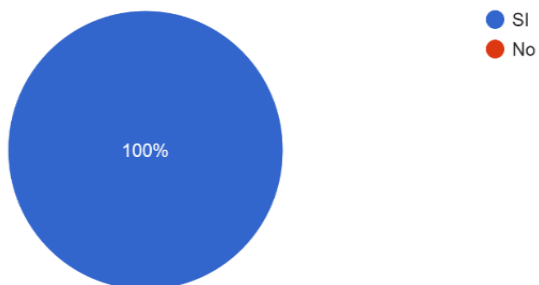


Nota: Resultado de investigación en la plataforma Google Forms (2025).

Figura 7*Rotación de personal recurrente*

¿La empresa cambia muy seguidamente el personal de trabajo?

10 respuestas

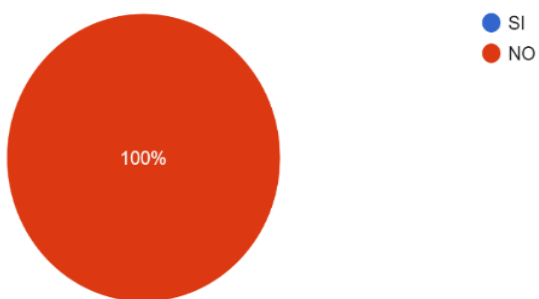


Nota: Resultado de investigación en la plataforma Google Forms (2025).

Figura 8*Garantías para mantener puesto de trabajo*

¿La empresa te brinda garantías para poder mantener tu puesto de trabajo?

10 respuestas

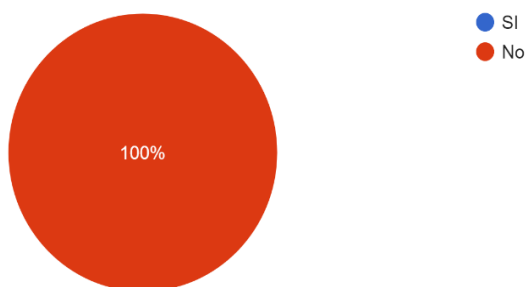


Nota: Resultado de investigación en la plataforma Google Forms (2025).

Figura 9*Motivación a empleados*

¿la empresa genera la motivacion para aumentar el desempeño de los colaboradores?

10 respuestas

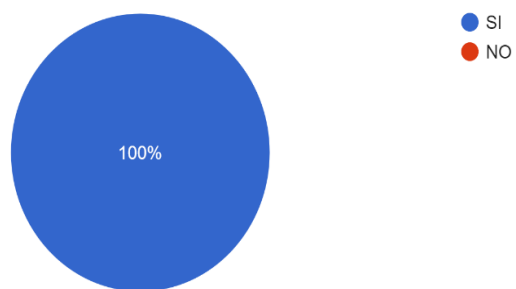


Nota: Resultado de investigación en la plataforma Google Forms (2025).

Figura 10*Incentivos - Motivación*

¿La falta de compensaciones o incentivos crees que afecta para el compromiso de los empleados?

10 respuestas

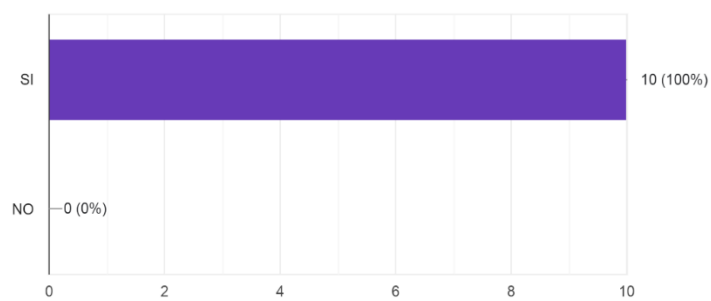


Nota: Resultado de investigación en la plataforma Google Forms (2025).

Figura 11*Cambios en pro de los empleados*

¿Crees que la empresa debe de generar cambios hacia el bienestar de los empleados?

10 respuestas



Nota: Resultado de investigación en la plataforma Google Forms (2025).