

**Reinvención del proceso de selección de personal en INDUAGRO BC: Hacia una
gestión eficaz del talento humano y el éxito organizacional**

Daniela Torres Cano

Karina Higueta Guzmán

Mauricio Mejía Quintero

Daniela Londoño Murillo

Manuela Ramírez Vergara

Asesora:

Diana Milena Giraldo Correa

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

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

ADMINISTRACION DE EMPRESA

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes han sido nuestro pilar durante esta etapa académica. A nuestros padres, fuente de inspiración y aprendizaje. Y a nosotros, por la pasión, la perseverancia, la tenacidad, el esfuerzo conjunto y el compromiso que nos permitió alcanzar esta meta.

Este trabajo es el reflejo del compromiso que asumimos con nuestros sueños y metas, demostrando que con determinación y trabajo en equipo podemos alcanzar lo que nos proponemos, es un reconocimiento a todas las personas que han contribuido directa o indirectamente a nuestro crecimiento personal y académico. Cada palabra escrita y cada idea plasmada en este proyecto llevan consigo el agradecimiento profundo hacia quienes nos han acompañado en esta etapa tan significativa de nuestras vidas.

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud a todos los que hicieron posible este trabajo de grado.

En primer lugar, agradecemos a nuestros tutores/as por su valiosa orientación, paciencia y dedicación durante todo el proceso, reconocemos la importancia de su labor, ya que fueron quienes nos proporcionaron las bases de nuestro desarrollo académico y profesional. A nuestras familias que creyeron en nosotros y estuvieron ahí para darnos su inagotable apoyo emocional y motivación. A nuestros compañeros, por los momentos de aprendizaje, su ayuda y colaboración, juntos, creamos un ambiente de trabajo enriquecedor donde el intercambio de ideas y experiencias nos permitió crecer tanto a nivel personal como profesional. Finalmente, agradecemos a la UNAD por habernos brindado un espacio de formación integral, donde no solo adquirimos conocimientos, sino también valores, experiencias y aprendizajes que marcarán nuestra vida profesional y personal. La UNAD nos ha proporcionado las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del futuro con confianza y preparación, y por eso, su apoyo institucional ha sido invaluable para nosotros.

Resumen

El proyecto aborda la problemática del proceso de selección de personal en INDUAGRO BC S.A.S., una empresa familiar dedicada a la comercialización e importación de repuestos para maquinaria pesada en La Estrella, Antioquia. Actualmente, enfrenta serios desafíos en su proceso de selección de personal. Las contrataciones se realizan principalmente a través de recomendaciones de familiares y conocidos, lo que genera un enfoque subjetivo, limita la incorporación de talento externo calificado y fomenta prácticas como el nepotismo y la falta de meritocracia. Esta situación afecta negativamente la eficiencia operativa, el desempeño organizacional y la cultura interna, provocando desajustes entre los perfiles de los empleados y los requerimientos de los cargos, así como una menor innovación y competitividad.

El proyecto tiene como objetivo diseñar e implementar un proceso formal y estructurado de selección de personal, alineado con los valores y metas estratégicas de la empresa. Para ello, se propone incorporar herramientas como entrevistas por competencias, pruebas psicotécnicas y verificaciones laborales, además de capacitar al equipo directivo y sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la objetividad y la equidad en la gestión del talento humano. Con este cambio, se busca profesionalizar la selección de personal, reducir los sesgos y asegurar la sostenibilidad y el éxito organizacional a largo plazo, fortaleciendo la cultura y la imagen de INDUAGRO BC S.A.S. como una empresa innovadora y competitiva.

Palabras claves: Proceso de selección, cultura organizacional, personal, gestión, empresa, desempeño, talento humano, competencia.

Abstract

The project addresses the problems of the personnel selection process at INDUAGRO BC S.A.S., a family-owned company dedicated to the marketing and import of spare parts for heavy machinery in La Estrella, Antioquia. It currently faces serious challenges in its personnel selection process. Hiring is primarily done through recommendations from family members and acquaintances, which generates a subjective approach, limits the incorporation of qualified external talent, and encourages practices such as nepotism and a lack of meritocracy. This situation negatively impacts operational efficiency, organizational performance, and internal culture, causing mismatches between employee profiles and position requirements, as well as reduced innovation and competitiveness.

The project aims to design and implement a formal and structured personnel selection process aligned with the company's values and strategic goals. To this end, the company proposes incorporating tools such as competency-based interviews, psychometric tests, and employment verifications, in addition to training the management team and raising employee awareness about the importance of objectivity and fairness in human talent management. This change seeks to professionalize personnel selection, reduce bias, and ensure long-term organizational sustainability and success, strengthening the culture and image of INDUAGRO BC S.A.S. as an innovative and competitive company.

Keywords: Selection process, organizational culture, personnel, management, company, performance, human talent, competency.

Tabla de contenido

Introducción	9
Información de la Empresa	11
Tema del proyecto: Selección de personal	12
Planteamiento del Problema	14
Objetivos	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Título del proyecto	18
Antecedentes del problema	20
Marco Teórico	22
Marco Legal	30
Metodología de la Investigación.....	33
Técnicas e instrumentos de recolección de información	35
Población y muestra:.....	39
Resultados	42
Encuesta - Método Cuantitativo.....	42
Entrevista - Método cualitativo.....	62
Hallazgos: Contraste entre resultados cuantitativos y cualitativos	94
Conclusiones	97
Recomendaciones	99
Referencia Bibliográficas.....	108

Lista de Tablas

Tabla 1 Bloque 1: Claridad y Transparencia del Proceso	43
Tabla 2 Resumen de Resultados Bloque 1	45
Tabla 3 Bloque 2: Percepción de Meritocracia	47
Tabla 4 Resumen de Resultado Bloque 2	49
Tabla 5 Bloque 3: Satisfacción General con el Proceso	51
Tabla 6 Resumen de Resultados Bloque 3	54
Tabla 7 Bloque 4: Cultura Organizacional y Percepción de Justicia	57
Tabla 8 Resumen de resultados Bloque 4	59
Tabla 9 Bloque 1: Contexto y Experiencia del Entrevistado	63
Tabla 10 Frecuencia de la Participación en el Proceso de Selección de Personal	66
Tabla 11 Bloque 2: Practicas Actuales de Selección.....	70
Tabla 12 Frecuencia de Recomendaciones	72
Tabla 13 Perfiles definidos.....	74
Tabla 14 Bloque 3: Percepción sobre la Informalidad.....	76
Tabla 15 Percepción de Formalidad.....	79
Tabla 16 ¿La Informalidad ha tenido Impacto?	81
Tabla 17 Bloque 4: Meritocracia y Equidad	83
Tabla 18 ¿Se ha Priorizado la Relación Personal sobre la Informalidad?	86
Tabla 19 Bloque 5: Retos y Oportunidades de Mejora	89
Tabla 20 ¿Apoyaría un Proceso más Profesionalizado?	92
Tabla 21 Plan Estratégico para la Formalización y Optimización del Proceso de Selección	100
Tabla 22 Manual de Procedimientos para la Selección de Personal.....	101
Tabla 23 Política de Selección de Personal.....	104
Tabla 24 Evaluación por Competencias.....	106

Lista de Figuras

Figura 1 Encuesta sobre el Proceso de Personal a INDUAGRO BC	36
Figura 2 Entrevista de Proceso de Selección de Personal en INDUAGRO BC	38
Figura 3 Encuesta - Método Cuantitativo	42
Figura 4 Grafica Bloque 1: Claridad y Transparencia del Proceso de Selección	46
Figura 5 Grafica Bloque 2: Percepción de Meritocracia	50
Figura 6 Grafica Bloque 3: Satisfacción General con el Proceso	55
Figura 7 Grafica Bloque 4: Cultura Organizacional y Percepción de Justicia.....	60
Figura 8 Matriz de Datos. Bloque 1: Contexto y Experiencia del Entrevistado.....	62
Figura 9 Grafica Bloque 1: Contexto y Experiencia del Entrevistado.....	67
Figura 10 Matriz de Datos. Bloque 2: Prácticas Actuales de Selección	69
Figura 11 Grafica Bloque 2: Practicas Actuales de Selección	73
Figura 12 Bloque 2: Practicas Actuales de Selección.....	75
Figura 13 Matriz de Datos. Bloque 3: Percepción sobre la Informalidad	77
Figura 14 Bloque 3: Percepción sobre la Informalidad	79
Figura 15 Bloque 3: Percepción sobre la Informalidad	81
Figura 16 Matriz de Datos. Bloque 4: Meritocracia y Equidad	84
Figura 17 Bloque 4: Meritocracia y Equidad.....	87
Figura 18 Matriz de Datos. Bloque 5: Retos y Oportunidades de Mejora.....	90
Figura 19 Grafica Bloque 5. Retos y Oportunidades de Mejora.....	92

Introducción

La gestión del talento humano representa un pilar estratégico en cualquier organización, pues de ella depende en gran medida el éxito y la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, el proceso de selección de personal juega un rol crucial al ser la puerta de entrada para identificar, atraer y reclutar a individuos con las competencias necesarias para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, como nombra Romero (2022): “se tiene como objetivo que ingresen a la organización las personas que posean los perfiles más pertinentes para el desarrollo de un cargo, quien debe no solo poseer las habilidades y competencias demandadas” (pág. 2). Sin embargo, en empresas familiares como INDUAGRO BC SAS, esta función clave a menudo se ve afectada por prácticas informales y poco estructuradas que generan serias implicaciones tanto a nivel interno como externo.

Actualmente, INDUAGRO BC enfrenta desafíos significativos en su proceso de selección de personal. Las contrataciones, realizadas mayoritariamente a través de recomendaciones de familiares, amigos o conocidos, han dado lugar a una metodología subjetiva y limitada que restringe la incorporación de perfiles externos con mayor calificación. Esta práctica no solo compromete la equidad y transparencia en las oportunidades laborales, sino que también impacta negativamente el desempeño organizacional y la eficiencia operativa. Las consecuencias incluyen una desalineación entre las habilidades de los empleados y los requerimientos del cargo, la promoción de dinámicas de nepotismo y favoritismos, y la falta de una evaluación rigurosa y objetiva de las competencias de los candidatos.

El problema se agrava aún más al considerar el impacto cultural y estratégico a largo plazo. La ausencia de diversidad en los equipos y la falta de procesos formalizados de selección restringen la innovación, limitan la integración de nuevas perspectivas y dificultan la

construcción de una cultura organizacional sólida y adaptable. Además, esta situación afecta la percepción de profesionalismo de la empresa, lo que podría limitar su competitividad en un mercado cada vez más exigente y globalizado.

Por lo tanto, resulta imperativo abordar este problema desde un enfoque sistemático y fundamentado que permita diseñar e implementar un proceso formal de selección de personal alineado con los valores y objetivos estratégicos de INDUAGRO BC. Este proyecto tiene como propósito proponer soluciones concretas que no solo mitiguen los riesgos actuales, sino que también impulsen la profesionalización de la gestión del talento humano, sentando las bases para un crecimiento sostenible y competitivo en el mediano y largo plazo, como nombra Romero (2022) :” La selección de personal es un proceso que la empresa debe realizar de manera cuidadosa, dada la importancia que tiene para su productividad, con la vinculación del personal idóneo se logra reducir el riesgo de no lograr los objetivos proyectados” (pág. 4)

Información de la Empresa

Razón Social. INDUAGRO BC S.A.S

Ubicación

INDUAGRO BC S.A.S. está ubicada en el municipio de La Estrella, Antioquia, una zona estratégica para la comercialización de repuestos de maquinaria pesada. La ubicación geográfica de La Estrella se caracteriza por su proximidad a importantes corredores industriales y logísticos de la región; su acceso directo a rutas clave que conectan con diferentes zonas del país, hacen de esta ubicación un punto estratégico para atender a clientes del sector industrial y de construcción.

Misión

Proveer soluciones integrales de repuestos para maquinaria pesada, garantizando la satisfacción de nuestros clientes mediante excelencia en el servicio, la calidad de los productos y el compromiso con el bienestar de nuestros colaboradores.

Visión

Ser líderes en el mercado de la importación y comercialización de repuestos para maquinaria pesada, destacándonos por nuestra innovación, ética empresarial y contribución positiva a la comunidad. Aspiramos a ser reconocidos como una empresa referente, tanto por la calidad de nuestros productos como por el impacto positivo que generamos en la vida de nuestros empleados y clientes.

Historia

Somos una empresa familiar creada en el año 2016, inicialmente nuestro objetivo era prestar servicios con maquinaria amarilla, pero luego migramos a la importación y

comercialización de repuestos para maquinaria pesada, para así atender las necesidades que identificamos en el mercado de tener una empresa ágil, eficaz y que prestara un servicio de asesoría más que solo vender repuestos, así nació nuestra marca Induretros, la cual ha ido creciendo y generando experiencias memorables para los clientes.

Tema del proyecto: Selección de personal

La selección de personal para la organización es un proceso clave, ya que permite contratar a los candidatos más adecuados para un puesto de trabajo. Implementar todas las técnicas como los filtros en el proceso de contratación nos ayuda a tener un mejor desempeño de la empresa, todos estos filtros nos reducen costos de rotación del personal, puesto que, encontrar la persona adecuada nos optimiza el tiempo que se le dedica al prospecto y capacitación; Además, nos fortalece la imagen organizacional y ayuda a atraer talento calificado.

Este proceso es un pilar esencial dentro de la gerencia del talento humano, ya que impacta directamente en el éxito organizacional al garantizar la incorporación de capital humano sobresaliente e idóneo. Este proceso permite identificar y reclutar a los candidatos que no solo cumplen con los requisitos técnicos del puesto, sino que también están alineados con los valores y objetivos estratégicos de la empresa. Además, una adecuada selección ayuda a reducir costos relacionados con la rotación de personal y optimiza los recursos, al minimizar el tiempo dedicado a la capacitación de nuevos empleados.

El reclutamiento estratégico de talento fomenta un desempeño organizacional eficiente, ya que los empleados seleccionados aportan habilidades técnicas y blandas que incrementan la competitividad de la empresa. Asimismo, fortalece la imagen corporativa, posicionando a la organización como un empleador atractivo y confiable, lo que facilita la atracción de candidatos

altamente calificados. En un entorno empresarial dinámico, contar con un proceso de selección estructurado es clave para enfrentar los desafíos del mercado y mantener una ventaja competitiva.

En resumen, la selección de personal no es solo un procedimiento administrativo, sino una herramienta estratégica en la gerencia del talento humano. Su correcta implementación garantiza una base sólida de capital humano, promoviendo el desarrollo sostenible y el éxito empresarial a largo plazo.

Planteamiento del Problema

La empresa INDUAGRO BC, es una organización de carácter familiar que enfrenta desafíos significativos en el proceso de selección de personal debido a la informalidad de sus prácticas de gestión humana. Actualmente, gran parte de las contrataciones se realizan basándose en recomendaciones directas de familiares, amigos cercanos o conocidos de los socios y empleados, lo que puede generar un enfoque subjetivo y limitado en la identificación de talento adecuado, también se ve afectado el desempeño organizacional y la eficiencia operativa. Esta práctica, aunque aporta confianza inicial, puede derivar en los siguientes problemas:

Falta de Objetividad La preferencia por candidatos referidos puede excluir perfiles externos más calificados que podrían aportar mayor valor a la empresa, además la limitación de evaluar de manera adecuada las competencias, habilidades y experiencias necesarias para cada cargo. Este método de selección de personal conduce a asignar tareas a empleados que no cuentan con el perfil idóneo, provocando errores en la ejecución de tareas, productividad deficiente y problemas laborales debido a la falta de coincidencia entre habilidades y expectativas. 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 El alto porcentaje de familiares y amigos en la nómina puede causar conflictos de interés, desigualdad en oportunidades laborales y problemas en la dinámica interna del equipo.

Favoritismos y falta de meritocracia Afectan la motivación del personal y disminuyen las posibilidades de crecimiento profesional para aquellos que no forman parte del círculo familiar. Esto no solo pone en riesgo la equidad dentro de la empresa, también restringe la incorporación de nuevas capacidades y perspectivas externas que podrían fomentar la innovación.

Ausencia de Evaluación Formal La falta de un proceso de selección estructurado (como pruebas psicotécnicas, entrevistas por competencias o referencias laborales verificadas) dificulta garantizar que los candidatos poseen las habilidades técnicas y comportamentales necesarias para el 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 Las contrataciones poco diversificadas pueden limitar la innovación, la integración de nuevas ideas y el crecimiento organizacional.

Oportunidad de Mejora Establecer un sistema formal de selección de personal que contemple procesos estandarizados y objetivos, alineados con los valores y metas estratégicas de la empresa. Esto facilitara ayudando a la debida identificación y atracción de candidatos con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias 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) Esto permitiría reducir los sesgos, profesionalizar la gestión humana y asegurar la sostenibilidad y competitividad de INDUAGRO BC. A mediano y largo plazo.

Pregunta de investigación

¿Cómo impacta la ausencia de un proceso formal de selección de personal al desempeño organizacional y la eficiencia operativa de la empresa?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar e implementar un proceso formal de selección de personal en INDUAGRO BC SAS que permita mejorar el desempeño organizacional y la eficiencia operativa de la empresa

Objetivos Específicos

Diagnosticar los problemas actuales en el proceso de selección de personal de INDUAGRO BC SAS y su impacto en el desempeño organizacional.

Diseñar un modelo estructurado de selección de personal basado en mejores prácticas, que incluya herramientas como pruebas psicotécnicas y entrevistas por competencias

Proponer estrategias de capacitación y sensibilización para el equipo directivo y empleados sobre la importancia de un proceso objetivo y basado en méritos, competencias y habilidades del personal.

Título del proyecto

Reinvención del Proceso de Selección de Personal en INDUAGRO BC: Hacia una Gestión Eficaz del Talento Humano y el Éxito Organizacional.

Empresa seleccionada. INDUAGRO BC S.A.S

Comercializadora e Importadora de e repuestos para maquinaria pesada

Enfoque del título

Refleja el propósito central de transformar y profesionalizar uno de los aspectos más críticos de la gestión humana dentro de INDUAGRO BC: el proceso de selección de personal. Este título encapsula tanto la problemática actual como la meta a alcanzar mediante una intervención estratégica.

Actualmente, INDUAGRO BC enfrenta serios desafíos derivados de la informalidad en sus prácticas de selección de personal, las cuales están basadas, en gran medida, en redes familiares y sociales. Si bien esta estrategia genera confianza inicial, limita severamente la objetividad y la inclusión de talentos externos más cualificados. Este enfoque subjetivo afecta negativamente la asignación de roles, provocando un desajuste entre las competencias de los empleados y las exigencias del cargo, lo que a su vez repercute en la productividad, el desempeño organizacional y la cohesión del equipo. Además, problemas como el nepotismo, los favoritismos y la falta de meritocracia dañan la cultura organizacional, la equidad interna y la motivación de los empleados.

La oportunidad de mejora radica en la implementación de un proceso estructurado y profesional de selección de personal, alineado con los valores y metas estratégicas de la empresa. Este cambio permitiría identificar y atraer a candidatos con habilidades, conocimientos y

actitudes que realmente contribuyan al crecimiento y competitividad de la organización. Al adoptar herramientas como entrevistas basadas en competencias, pruebas psicotécnicas y verificaciones laborales, INDUAGRO BC no solo mitigará los riesgos actuales, sino que también impulsará una gestión más equitativa y eficiente del talento humano. Esto repercutirá positivamente en la innovación, la integración de nuevas perspectivas y la sostenibilidad de la empresa.

El título propuesto, por lo tanto, enfatiza la necesidad y el impacto de este cambio. La palabra "reinención" sugiere un cambio profundo y transformador, mientras que "gestión eficaz del talento humano" y "éxito organizacional" subrayan los beneficios tangibles y estratégicos de profesionalizar este proceso crítico. Este enfoque plantea un camino claro hacia una gestión humana más moderna, inclusiva y alineada con las mejores prácticas organizacionales, posicionando a INDUAGRO BC como una empresa preparada para enfrentar los retos de un mercado competitivo.

Antecedentes del problema

La gestión del talento humano, especialmente el proceso de selección de personal ha tenido una evolución a gran escala en los últimos años, dejando de ser una simple tarea administrativa para volverse una función estratégica de gran importancia para el éxito de las empresas. La razón de esta transformación es una respuesta a la necesidad de integrar el personal con los objetivos organizacionales, donde se asegura un desempeño óptimo y se construye una ventaja competitiva sólida y a largo plazo. como nombra: “La selección de personal” Se ha comprobado a través de varios estudios que utilizar procesos de selección definidos y organizados, genera efectos positivos en la productividad, la retención del talento y en la cultura de la empresa.

Sin embargo, es frecuente observar en las empresas familiares, particularmente en aquellas de pequeño y mediano tamaño, suele ser habitual que la contratación de personal se realiza más por recomendaciones o lazos personales, en lugar de hacer la valoración objetiva de las habilidades. Esta problemática es bien conocida en los estudios de gestión organizacional, donde se indica que el favoritismo y la ausencia de procesos formales, pueden llevar a conflictos internos, una moral laboral baja y dificultades para innovar.

INDUAGRO BC S.A.S., una empresa familiar fundada en 2016 y ubicada en el municipio de La Estrella, Antioquia, no ha sido ajena a esta problemática. Debido a su ventajosa ubicación geográfica, la empresa ha podido expandirse en el mercado de repuestos para maquinaria pesada, permitiéndole llegar a un mercado más amplio y una proyección regional mayor. No obstante, dicho crecimiento ha requerido mayor estructuración interna, sobre todo en el área de gestión del talento humano. La empresa ha empleado tradicionalmente procesos de

selección informales, basadas principalmente en la confianza o en referencias de conocidos, lo que ha dificultado la contratación de profesionales con habilidades específicas.

Si bien la empresa se define por su compromiso con la excelencia en el servicio y el bienestar de sus colaboradores, y busca ser líder mediante la innovación y la ética, la carencia de un proceso de selección formal y transparente ha generado tensiones entre lo que la organización aspira a ser y las prácticas internas que actualmente se desarrollan. Esta falta de alineación entre los objetivos de la empresa y su forma de operar exige una revisión, un análisis y una propuesta de mejoras en el proceso de incorporación de talento, con el fin de contribuir a una cultura organizacional más sólida, equitativa y orientada al logro de resultados sostenibles.

Marco Teórico

Durante décadas, la gestión del talento humano fue concebida como una función meramente administrativa, centrada en tareas operativas como la contratación, la nómina o el cumplimiento legal. Sin embargo, en el contexto actual de alta competitividad, transformación digital y cambio organizacional constante, esta visión ha quedado obsoleta. Hoy, la gestión del talento humano (GTH) se reconoce como un componente estratégico fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, la sostenibilidad y la innovación empresarial.

Según Chiavenato (2011), la GTH debe alinearse con la estrategia corporativa, anticiparse a las necesidades del entorno y convertirse en un socio estratégico del negocio. Esto implica no solo atraer y retener talento, sino también desarrollar competencias claves, fomentar el liderazgo, gestionar el cambio y construir una cultura organizacional sólida.

“La adecuada gestión del talento humano es el factor diferencial entre organizaciones exitosas y aquellas que fracasan” (Chiavenato, 2011, p. 38). Esta afirmación cobra especial relevancia en organizaciones como INDUAGRO BC, donde la informalidad en los procesos de selección de personal ha generado una desconexión entre las necesidades estratégicas de la empresa y las capacidades reales de su capital humano. La ausencia de criterios técnicos y objetivos en la contratación, basada principalmente en recomendaciones personales, limita la posibilidad de identificar talento con alto potencial, reduce la diversidad de pensamiento y obstaculiza la innovación.

Perspectivas Teóricas del Talento Humano

El éxito organizacional se sustenta en un adecuado enfoque teórico que oriente los procesos internos de gestión del talento humano. De acuerdo con el artículo La estructura de

capital en la empresa: su estudio contemporáneo (Amaya, 2013), las teorías administrativas ofrecen fundamentos clave para optimizar los procesos de selección, integración y desempeño del personal. En este sentido, se destacan cinco teorías relevantes:

Teoría del Ajuste Persona–Puesto. Plantea que la eficacia organizacional se incrementa cuando las habilidades del candidato coinciden con los requerimientos del cargo, garantizando un mejor desempeño.

Teoría del Ajuste Persona–Organización. Sostiene que una alineación entre los valores individuales y la cultura organizacional promueve un sentido de pertenencia y compromiso sostenible.

Teoría del Capital Humano. Propone que los empleados deben ser considerados una inversión estratégica, ya que su desarrollo aporta directamente al crecimiento empresarial.

Teoría del Comportamiento Organizacional. Enfatiza el papel que juegan las actitudes y motivaciones de los empleados en los resultados organizacionales.

Teoría de la Decisión Racional. Defiende la importancia de tomar decisiones objetivas y basadas en criterios estructurados, especialmente en procesos de selección y contratación.

En el caso específico de INDUAGRO BC S.A.S., se evidencia una necesidad de reestructuración en sus procesos de selección de personal. Actualmente, prácticas informales y subjetivas, como las recomendaciones familiares, han derivado en desajustes entre perfiles y funciones, afectando la equidad y la cultura organizacional. Por ello, se propone una intervención sustentada principalmente en la Teoría del Ajuste Persona–Organización, complementada con los principios de la Teoría del Ajuste Persona–Puesto y la Teoría de la Decisión Racional,

permitiendo así alinear los objetivos estratégicos con una gestión de talento humano profesionalizada y coherente.

¿Qué consecuencias tiene la ausencia de un proceso formal de selección?

La ausencia de un proceso formal de selección de personal representa una de las debilidades más críticas en la gestión del talento humano. Cuando las decisiones de contratación se basan en criterios subjetivos, como recomendaciones personales, afinidades o vínculos familiares, se compromete la objetividad, la equidad y la eficiencia organizacional. Esta práctica, aunque pueda parecer funcional en entornos familiares o informales, genera una serie de consecuencias estructurales que afectan directamente el desempeño de la empresa.

En primer lugar, la subjetividad en la selección incrementa el riesgo de nepotismo y favoritismo, lo cual socava los principios de meritocracia. Robbins y Judge (2013) advierten que estas prácticas deterioran la percepción de justicia organizacional, lo que a su vez reduce el compromiso, la motivación y la productividad de los empleados. Cuando los colaboradores perciben que el acceso a oportunidades no depende del mérito sino de las relaciones personales, se genera un clima de desconfianza y descontento.

Además, la falta de evaluación formal impide identificar adecuadamente las competencias técnicas y comportamentales requeridas para cada cargo. Esto puede derivar en contrataciones inadecuadas, donde el nuevo empleado no posee las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Según un análisis de Vocati Consulting, una mala contratación puede generar pérdidas económicas equivalentes a tres veces el salario mensual del empleado, sin contar el impacto en la moral del equipo y la calidad del servicio.

Esto debido a los costos asociados con la desvinculación, la apertura de un nuevo proceso de selección y la capacitación del reemplazo. Más allá del aspecto económico, Vocati subraya que las consecuencias intangibles son incluso más perjudiciales. Por ejemplo, la desmotivación del equipo al ver que se incorporan personas sin el perfil adecuado puede generar un efecto dominó: disminución del compromiso, aumento de conflictos interpersonales y deterioro del clima laboral. Cuando un colaborador no encaja con la cultura organizacional o presenta actitudes negativas, como impuntualidad, falta de colaboración o baja ética profesional, se rompe la armonía del equipo y se multiplican los errores operativos.

Además, Vocati señala que muchas empresas cometen el error de contratar con premura, especialmente en momentos de alta demanda, recurriendo al “boca a boca” como principal fuente de reclutamiento. Esta práctica, común en empresas familiares como INDUAGRO BC, reduce la posibilidad de evaluar objetivamente las competencias del candidato y aumenta el riesgo de incorporar perfiles inadecuados

Por último, el informe destaca que una mala contratación puede afectar la reputación externa de la empresa, especialmente si el empleado tiene contacto directo con clientes. Un servicio deficiente o una actitud poco profesional puede deteriorar la imagen corporativa y generar pérdida de confianza.

Gestión por competencias

Una herramienta estratégica para la selección efectiva del talento es la gestión por competencias que ha emergido como un enfoque clave en la administración moderna del talento humano, al permitir una alineación precisa entre los requerimientos del cargo y las capacidades reales del candidato. Este modelo, desarrollado y popularizado por Spencer y Spencer (1993), se

basa en la premisa de que el desempeño superior no depende únicamente de conocimientos técnicos o títulos académicos, sino de un conjunto integrado de características personales, motivaciones, habilidades y comportamientos observables.

Este enfoque representa un cambio de paradigma frente a los métodos tradicionales de selección, que muchas veces se centran en criterios subjetivos o en la experiencia previa sin evaluar el potencial real del candidato. En el caso de INDUAGRO BC, donde el proceso de selección se ha caracterizado por la informalidad y la influencia de relaciones personales, la implementación de un modelo por competencias permitiría profesionalizar el proceso, reducir el sesgo y garantizar decisiones basadas en evidencia.

Uno de los principales aportes del modelo de Spencer y Spencer es la entrevista de eventos conductuales, una técnica que permite identificar competencias clave a partir de experiencias pasadas del candidato. Esta metodología se enfoca en lo que la persona hizo, dijo y pensó en situaciones laborales reales, lo que proporciona una base objetiva para predecir su desempeño futuro.

Además, la gestión por competencias fortalece la equidad y la meritocracia, ya que todos los candidatos son evaluados con base en los mismos criterios, definidos previamente según el perfil del cargo. Esto es especialmente relevante para INDUAGRO BC, donde la percepción de favoritismo y falta de objetividad ha afectado la motivación y el compromiso del personal.

Según McClelland (1973), la evaluación por competencias permite identificar variables conductuales y motivacionales que están directamente relacionadas con un desempeño superior en el trabajo. A diferencia de las pruebas tradicionales —centradas en conocimientos académicos

o coeficiente intelectual—, el enfoque por competencias se basa en observar lo que las personas hacen realmente en situaciones laborales concretas.

Entre las principales variables que permite identificar este enfoque se encuentran:

Motivaciones Profundas. Deseos internos que impulsan el comportamiento, como la necesidad de logro, afiliación o poder.

Rasgos de Personalidad Funcionales. Como la perseverancia, la responsabilidad o la adaptabilidad.

Habilidades Sociales y de Comunicación. Capacidad para influir, negociar, liderar o trabajar en equipo.

Estilos de Pensamiento y Resolución de Problemas. Cómo una persona analiza, toma decisiones y aprende de la experiencia.

Valores y Actitudes Alineados con la Cultura Organizacional. Como la ética, la orientación al cliente o la innovación.

Comportamientos Observables en Situaciones Pasadas. A través de entrevistas de incidentes críticos o entrevistas conductuales estructuradas.

McClelland propuso que estas variables se identifican contrastando a empleados de alto desempeño con aquellos promedio, lo que permite construir un perfil de competencias basado en evidencia empírica y no en suposiciones académicas.

Este enfoque es especialmente útil para empresas como INDUAGRO BC, ya que permite profesionalizar el proceso de selección, reducir el sesgo subjetivo y asegurar que los nuevos colaboradores posean las características que realmente predicen el éxito en su entorno laboral.

¿Cómo contribuye la transformación digital en RRHH a profesionalizar la selección y reducir sesgos?

La transformación digital en la gestión del talento humano ha revolucionado los procesos tradicionales de selección, permitiendo una mayor objetividad, eficiencia y transparencia. En un entorno donde la competitividad y la agilidad son claves, el uso de software especializado en reclutamiento y selección se ha convertido en una herramienta estratégica para profesionalizar la gestión humana y mitigar los sesgos cognitivos que históricamente han afectado la equidad en las decisiones de contratación.

En este contexto, la transformación digital ha redefinido los procesos administrativos y de gestión del talento. Tecnologías como la inteligencia artificial (IA), el Big Data y los sistemas de gestión de recursos humanos permiten automatizar tareas repetitivas, optimizar procesos y facilitar la toma de decisiones basada en datos, lo que representa una ventaja competitiva significativa (Salavarría, 2024).

Según Rosado Fonseca (2022), la digitalización de los procesos de selección permite estandarizar criterios, automatizar filtros y aplicar herramientas de evaluación basadas en datos, lo que reduce significativamente la influencia de factores subjetivos como la afinidad personal, el aspecto físico o el origen del candidato. En su estudio, concluye que los sistemas de reclutamiento digitalizados —como los ATS (Applicant Tracking Systems) y las entrevistas estructuradas asistidas por inteligencia artificial— mejoran la eficiencia del proceso y disminuyen la probabilidad de sesgos inconscientes

Por su parte, Lersundy Carbó y Bulla Agudelo (2024) destacan que la integración de inteligencia artificial en los sistemas de gestión humana permite analizar grandes volúmenes de

datos sobre candidatos, identificar patrones de éxito y predecir el ajuste cultural y funcional de los postulantes. Esta capacidad analítica, conocida como People Analytics, transforma la selección en un proceso basado en evidencia y no en intuiciones.

Un enfoque específico en la inteligencia artificial permite identificar que incorporarla en los procesos de selección ha transformado radicalmente la forma en que las organizaciones identifican, evalúan y contratan talento. Sin embargo, lejos de sustituir la intervención humana, la IA actúa como un complemento estratégico que mejora la eficiencia, reduce sesgos y permite a los profesionales de recursos humanos enfocarse en tareas de mayor valor agregado.

La IA, en particular, ha demostrado ser una herramienta eficaz en procesos clave como la selección de personal, el análisis de desempeño y la gestión de datos. Su implementación permite reducir tiempos, mejorar la precisión en la evaluación de candidatos y fortalecer la diversidad en la contratación, como lo evidencia el caso de Unilever, que logró reducir en un 75 % el tiempo de contratación mediante entrevistas por video y evaluaciones gamificadas (Rubio, 2024)

Según Librada Cantero (2021), la IA puede automatizar tareas repetitivas como el filtrado de currículos, la programación de entrevistas o la aplicación de pruebas psicométricas, lo que acelera el proceso y reduce errores humanos. No obstante, la toma de decisiones finales, la interpretación contextual y la evaluación de aspectos emocionales o culturales siguen siendo competencias humanas insustituibles.

En esta línea, Echevarría (2019), director general de Randstad, sostiene que la IA debe entenderse como un asistente inteligente que aumenta la capacidad de análisis y predicción, pero que requiere de supervisión humana para garantizar la ética, la equidad y la alineación con los valores organizacionales.

La participación humana es especialmente relevante en la evaluación de competencias blandas, el ajuste cultural y la experiencia del candidato, aspectos que difícilmente pueden ser captados por algoritmos. Como señala Rosado Fonseca (2022), la combinación de IA y juicio humano permite tomar decisiones más completas, justas y alineadas con la estrategia organizacional.

Esta colaboración hombre-máquina no solo mejora la calidad del proceso de selección, sino que también conduce a organizaciones más inclusivas, eficientes y orientadas al alto desempeño. En el caso de INDUAGRO BC, adoptar herramientas de IA bajo supervisión humana permitiría profesionalizar sus procesos, reducir el favoritismo y construir una cultura basada en la meritocracia y la transparencia.

El análisis realizado evidencia que una gestión del talento humano estructurada, basada en competencias, evaluaciones objetivas y herramientas digitales, es clave para mejorar el desempeño y la eficiencia organizacional. La informalidad en procesos como la selección de personal, como ocurre en INDUAGRO BC, compromete la meritocracia, el clima laboral y la sostenibilidad empresarial. Por tanto, adoptar enfoques profesionales y éticos en la gestión humana no es solo una mejora operativa, sino una condición necesaria para el éxito y la transformación organizacional.

Marco Legal

El proceso de selección de personal en INDUAGRO BC S.A.S debe enmarcarse en principios de objetividad, equidad y legalidad, conforme a los estándares internacionales y la normativa colombiana vigente.

- **Normativa Internacional**

Convenio N.º 111 de la OIT sobre la discriminación en el empleo y la ocupación (1958), prohíbe toda forma de discriminación por motivos de raza, sexo, religión, entre otros, en los procesos de selección (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1958). En el contexto de INDUAGRO BC S.A.S., aplicar este principio implica transformar el proceso de selección actual—basado en vínculos personales—en uno que garantice igualdad de oportunidades, evitando sesgos que puedan excluir candidatos valiosos por razones subjetivas.

Convenio N.º 100 de la OIT sobre igualdad de remuneración (1951), establece que hombres y mujeres deben recibir igual salario por trabajo de igual valor (OIT, 1951). En la empresa, adoptar esta orientación desde la etapa de contratación permite establecer escalas salariales objetivas, desincentivando tratos diferenciados que puedan originarse por afinidades familiares o personales en un sistema de selección informal.

Convenios N.º 87 y 98 de la OIT sobre libertad sindical y negociación colectiva, ratificados por Colombia, garantizan que los procesos laborales respeten los derechos de asociación y negociación (OIT, 1948; 1949). En INDUAGRO BC S.A.S., un proceso de selección formal, fundado en el mérito y la competencia, previene escenarios en los que se impida o desaliente la organización sindical mediante la preferencia de personal cercano a la administración, asegurando un clima de respeto por los derechos laborales colectivos.

Convenios N.º 29 y 105 de la OIT prohíben el trabajo forzoso y la coacción en el empleo (OIT, 1930; 1957). Aunque la empresa no incurre directamente en estas prácticas, la informalidad puede derivar en condiciones laborales precarias o poco documentadas. Implementar procesos de selección estructurados contribuye a garantizar acuerdos laborales voluntarios, informados y protegidos legalmente.

Convenios N.º 138 y 182 de la OIT establecen la edad mínima para trabajar y prohíben las peores formas de trabajo infantil (OIT, 1973; 1999). INDUAGRO BC S.A.S., al institucionalizar su proceso de reclutamiento, podrá validar de manera eficaz la edad y condiciones de los postulantes, cumpliendo con la legislación colombiana y reduciendo riesgos legales y reputacionales.

- **Normativa Colombiana**

Código Sustantivo del Trabajo (CST): regula las relaciones laborales en Colombia. En particular, los artículos 405 y siguientes abordan la libertad sindical y la negociación colectiva (Congreso de Colombia, 1950). Formalizar el proceso de selección en la empresa asegura que todos los empleados sean informados de sus derechos desde el inicio del vínculo laboral, evitando desequilibrios generados por contrataciones bajo recomendaciones informales o 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 adopta prácticas abiertas de contratación, podría acceder a beneficios del Estado y favorecer la inclusión laboral de jóvenes, mujeres cabeza de hogar o adultos mayores, elevando su impacto social y reputación.

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 adopción como modelo en el sector privado ofrece a INDUAGRO BC S.A.S una hoja de ruta para evaluar candidatos objetivamente, reduciendo riesgos de nepotismo que afecten negativamente la moral 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). Integrarla al sistema de selección permite a la empresa captar talento joven recién egresado, profesionalizar su ambiente laboral y fomentar la construcción de carreras internas con criterios meritocráticos, rompiendo el ciclo de contrataciones informales.

Metodología de la Investigación

La presente investigación adopta un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con un carácter descriptivo y un alcance propositivo. Esta perspectiva nos permite analizar tanto datos cuantificables como las experiencias y percepciones de los actores involucrados en el proceso actual de selección de personal en INDUAGRO BC S.A.S. A partir de esta aproximación integral, se busca proponer un modelo formal que responda de manera efectiva a las necesidades específicas de la empresa. El enfoque mixto favorece una comprensión profunda y contextualizada de las dinámicas internas, combinando el rigor de los datos estadísticos con la riqueza del análisis cualitativo.

El diseño metodológico se sustenta en los siguientes elementos:

Enfoque

El presente proyecto adopta un enfoque mixto, integrando elementos cuantitativos y cualitativos. Esta elección responde a la necesidad de comprender en profundidad tanto los aspectos subjetivos como los medibles del fenómeno investigado: la informalidad en el proceso de selección de personal y su impacto en el desempeño organizacional.

Desde el enfoque cualitativo, se busca explorar las percepciones, creencias y experiencias de los actores involucrados en el proceso de selección (socios, empleados, encargados de

contratación), lo cual es fundamental para identificar patrones informales, sesgos y prácticas no documentadas que afectan la equidad y la eficiencia. Este enfoque permite captar matices que no serían evidentes mediante datos numéricos, como la influencia de relaciones personales en las decisiones de contratación o la percepción de justicia organizacional.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo permite medir variables clave como la rotación de personal, el tiempo promedio de contratación, el nivel de satisfacción de los empleados con el proceso de ingreso, y otros indicadores que evidencian el impacto operativo de la informalidad. Esta dimensión aporta objetividad y respaldo estadístico a los hallazgos, facilitando la formulación de propuestas basadas en evidencia.

La combinación de ambos enfoques es crucial para abordar la problemática de manera integral, ya que permite no solo describir lo que ocurre, sino también explicar por qué ocurre y cómo puede mejorarse.

Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo con alcance propositivo, lo cual se justifica plenamente por la naturaleza del problema identificado.

El componente descriptivo tiene como objetivo caracterizar el proceso actual de selección de personal en INDUAGRO BC S.A.S., identificando sus debilidades, informalidades y consecuencias. Este tipo de estudio es ideal cuando se requiere documentar una situación real sin intervenir directamente en ella, permitiendo construir un diagnóstico claro y detallado del fenómeno. En este caso, es fundamental describir cómo se toman las decisiones de contratación, qué criterios se utilizan (o no se utilizan), y cómo estas prácticas afectan la cultura organizacional y la eficiencia operativa.

El componente propositivo se justifica en la necesidad de generar una solución práctica y viable. No basta con describir el problema; es necesario plantear una propuesta de mejora que permita a la empresa profesionalizar su proceso de selección, reducir el nepotismo y mejorar su desempeño. Este tipo de estudio no solo aporta conocimiento, sino que también tiene un impacto directo en la realidad organizacional, lo cual es coherente con el propósito de un trabajo de grado profesional: generar conocimiento aplicable y transformador.

En conjunto, este tipo de estudio permite pasar del diagnóstico a la acción, ofreciendo a INDUAGRO BC S.A.S. una herramienta concreta para evolucionar hacia una gestión del talento humano más estratégica, justa y eficiente.

Técnicas e instrumentos de recolección de información


Para reunir la información se utilizarán los siguientes métodos:

Encuestas estructuradas a empleados: Se aplicarán encuestas anónimas con preguntas cerradas y escalas de valoración tipo Likert (de 1 a 5), orientadas a conocer la percepción de los trabajadores sobre el proceso de selección, su nivel de satisfacción, percepción de justicia, meritocracia y claridad en los criterios de ingreso. Esta técnica permite obtener datos cuantificables sin invadir la privacidad individual, y es útil para identificar patrones generales dentro de la organización.

Vinculo de Encuesta. <https://forms.office.com/r/JS9c1nfgU>

Figura 1

Encuesta sobre el Proceso de Personal a INDUAGRO BC

	FORMATO	CÓDIGO: FR-GTH-PS
	ENCUESTA SOBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	VERSIÓN: 01
		ELABORACIÓN: 24/06/2025

OBJETIVO: Evaluar la percepción de los empleados sobre la transparencia, equidad y profesionalismo en el proceso de selección de personal en INDUAGRO BC

INDICACIONES: Marque la opción que mejor refleje su opinión respecto a cada afirmación, utilizando la siguiente escala: 1-Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4- De acuerdo, 5-Totalmente de acuerdo. No hay respuestas correctas o incorrectas; lo importante es su percepción honesta.

Fecha de aplicación: _____

BLOQUE 1: CLARIDAD Y TRANSPARENCIA DEL PROCESO					
AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
Comprendí claramente los pasos del proceso de selección al ingresar a la empresa					
Me explicaron adecuadamente las funciones y responsabilidades del cargo					
Los criterios de selección fueron comunicados de forma clara y objetiva					
Los criterios de selección fueron comunicados de forma clara y objetiva Considero que el proceso fue justo y equitativo para todos los candidatos					
BLOQUE 2: PERCEPCIÓN DE MERITOCRACIA					
AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
Fui seleccionado(a) con base en mis competencias y experiencia					
En la empresa se prioriza el mérito sobre las relaciones personales al contratar					
Las decisiones de contratación se basan en criterios técnicos y profesionales					
El proceso de selección permite identificar al mejor candidato para el cargo					
BLOQUE 3: SATISFACCIÓN GENERAL CON EL PROCESO					
AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
Me sentí cómodo(a) durante el proceso de selección					
El tiempo de respuesta entre etapas fue razonable					
El personal encargado del proceso fue profesional y respetuoso					
En general, estoy satisfecho(a) con la forma en que fui contratado(a)					
BLOQUE 4: CULTURA ORGANIZACIONAL Y PERCEPCIÓN DE JUSTICIA					
AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
Percibo que todos los empleados tienen las mismas oportunidades de ingreso					
La empresa promueve un ambiente laboral basado en la equidad					
Las recomendaciones personales influyen más que las competencias en las contrataciones					
Me gustaría que el proceso de selección fuera más estructurado y profesional					

Elaborado Por: _____


Nota. Esta encuesta está diseñada para evaluar la percepción de los empleados sobre la claridad, transparencia, equidad y profesionalismo en el proceso de selección de personal en la empresa.

Entrevistas semiestructuradas a directivos y encargados del proceso de selección: Se realizarán entrevistas individuales a socios, líderes de área o personas que hayan participado en decisiones de contratación. Estas entrevistas permitirán explorar en profundidad las prácticas actuales, los criterios utilizados y las dificultades percibidas. La semiestructura garantiza flexibilidad para profundizar en temas relevantes sin perder el foco del estudio.

Vinculo de Entrevista: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=Hqp-z4lHuUGOoijYjQYUKpZfRkZVN-1AqP2l0qEbJIVUQ0s0REdISVZHVzFHSVJRTVFGNElaQIFNVi4u>

Figura 2

Entrevista de Proceso de Selección de Personal en INDUAGRO BC

	FORMATO	CÓDIGO: FR-GTH-EPS
	ENTREVISTA PROCESO DE SELECCIÓN	VERSIÓN: 01
		ELABORACIÓN: 24/06/2025

OBJETIVO: Explorar las prácticas actuales de selección de personal, los criterios utilizados, las percepciones sobre meritocracia y los desafíos asociados a la informalidad en la contratación.			
INDICACIONES: Duración estimada: 30–45 minutos y Tipo de entrevista: Individual y confidencial (Previo consentimiento)			
Nombre Completo		Numero de Identificación	
Cargo		Fecha de aplicación	

BLOQUE 1: CONTEXTO Y EXPERENCIA DEL ENTREVISTADO	
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuál ha sido su rol en los procesos de selección dentro de la empresa?	
¿Con qué frecuencia participa en decisiones de contratación?	
¿Qué tipo de cargos ha ayudado a seleccionar?	
BLOQUE 2: PRÁCTICAS ACTUALES DE SELECCIÓN	
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cómo se inicia normalmente un proceso de selección en INDUAGRO BC?	
¿Qué criterios se utilizan para elegir a un candidato?	
¿Qué tan frecuente es el uso de recomendaciones personales o familiares?	
¿Existen perfiles de cargo definidos para las vacantes?	
BLOQUE 3: PERCEPCIÓN SOBRE LA INFORMALIDAD	
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Considera que el proceso de selección en la empresa es formal o informal? ¿Por qué?	
¿Qué ventajas y desventajas percibe en el uso de recomendaciones personales?	
¿Cree que la informalidad ha afectado el desempeño o la cultura organizacional?	
BLOQUE 4: MERITOCRACIA Y EQUIDAD	
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué tan importante es la experiencia o formación académica al momento de contratar?	
¿Se han presentado casos en los que se haya priorizado una relación personal sobre la idoneidad profesional?	
¿Cómo se garantiza la equidad en las decisiones de contratación?	
BLOQUE 5: RETOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa al seleccionar personal?	
¿Qué cambios considera necesarios para mejorar el proceso de selección?	
¿Estaría dispuesto a implementar un proceso más estructurado y profesionalizado?	

Elaborado Por: _____

Nota. Esta entrevista busca explorar en profundidad las prácticas actuales de selección de personal en la empresa

Población y muestra:

La población objeto de estudio está compuesta por el personal de INDUAGRO BC S.A.S., una empresa de carácter familiar que actualmente cuenta con 40 empleados activos. Esta cifra permite delimitar un universo compacto y accesible, ideal para aplicar técnicas cualitativas y cuantitativas sin perder profundidad en el análisis.

Dado que el objetivo de la investigación es analizar el impacto de la informalidad en los procesos de selección, la muestra se construirá de manera intencional y no probabilística, seleccionando a los participantes que tienen una participación directa o una experiencia significativa en relación con el ingreso de personal. Esta estrategia de muestreo permite centrar la recolección de datos en aquellos perfiles que aportan información clave para el diagnóstico.

La muestra estará conformada por:

Socios fundadores y/o gerentes generales (2 personas): Son quienes han liderado históricamente las decisiones de contratación y definen las pautas informales del proceso. Su perspectiva es fundamental para comprender el origen y la persistencia de las prácticas actuales.

Encargado(a) administrativo o responsable de vinculación (1 persona): Aunque no exista una unidad formal de talento humano, suele haber una figura encargada de coordinar el ingreso de personal, firmar documentación o canalizar hojas de vida. Su rol operativo lo convierte en un actor estratégico para identificar los pasos reales del proceso.

Jefes de área o supervisores (4 personas): Estos actores suelen participar activamente en la selección y posterior integración del personal operativo o técnico. Su experiencia permite evaluar el impacto de los criterios de ingreso sobre la productividad y el trabajo en equipo.

Trabajadores operativos y administrativos (10 personas): Se incluirán empleados con distintos niveles de antigüedad, roles y áreas. A través de ellos se podrá reconstruir la experiencia vivida durante su proceso de ingreso, evaluar percepciones de equidad o favoritismo, y comprender cómo estas vivencias afectan su percepción organizacional.

Esta delimitación asegura una muestra representativa dentro de los límites de la empresa, con cobertura de distintos niveles jerárquicos y puntos de vista. Además, permite identificar coincidencias y discrepancias entre quienes deciden, quienes ejecutan y quienes viven el proceso, lo cual es esencial para construir una propuesta de mejora coherente con la cultura interna.

Análisis de la información:

El análisis de la información se desarrollará de forma integrada y secuencial, en coherencia con el enfoque mixto adoptado en la investigación. Esto implica que los datos cualitativos y cuantitativos no se analizarán de manera aislada, sino que se complementarán para ofrecer una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno estudiado: la informalidad en el proceso de selección de personal y su impacto en el desempeño organizacional.

En primer lugar, los datos cuantitativos obtenidos a través de encuestas estructuradas serán procesados mediante herramientas estadísticas descriptivas. Se utilizarán frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central para identificar patrones generales en la percepción de los empleados sobre el proceso de selección, como la claridad, objetividad, equidad y satisfacción. Este análisis permitirá establecer indicadores concretos que evidencien el nivel de formalidad o informalidad percibido por los trabajadores.

Posteriormente, los datos cualitativos recolectados mediante entrevistas semiestructuradas serán analizados mediante análisis temático, una técnica que permite identificar categorías emergentes, patrones de sentido y relaciones entre discursos. Este análisis se centrará en comprender cómo los actores justifican las prácticas actuales, qué valores organizacionales las sustentan y qué consecuencias perciben en términos de clima laboral, eficiencia y cultura organizacional.

Una vez realizados ambos análisis, se procederá a una fase de triangulación, en la que se contrastarán los resultados cuantitativos con los hallazgos cualitativos. Esta integración permitirá validar, complementar o matizar los datos obtenidos, fortaleciendo la confiabilidad del estudio. Por ejemplo, si las encuestas muestran una baja percepción de objetividad en el proceso de selección, se buscará en los relatos cualitativos las causas, experiencias y consecuencias asociadas a esa percepción.

Este proceso de análisis no solo permitirá responder a la pregunta de investigación, sino que también servirá como base sólida para diseñar una propuesta de mejora ajustada a la realidad de INDUAGRO BC S.A.S., con evidencia empírica que respalde cada recomendación.

Resultados

Figura 3

Encuesta - Método Cuantitativo

ID	Nombre	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16
		Comprende claramente los pasos del proceso de selección al ingresar a la empresa.	Me explicaron adecuadamente las funciones y responsabilidades del cargo.	Los criterios de selección fueron comunicados de forma clara y objetiva.	Considero que el proceso fue justo y equitativo para todos los candidatos.	Fui seleccionado(a) con base en mis competencias y experiencia.	En la empresa se prioriza el mérito sobre las relaciones personales al contratar.	Las decisiones de contratación se basan en criterios técnicos y profesionales.	El proceso de selección permite identificar al mejor candidato para el cargo.	Me sentí cómodo(a) durante el proceso de selección.	El tiempo de respuesta entre etapas fue razonable y respetuoso.	El personal encargado del proceso fue profesional y respetuoso.	En general, estoy satisfecho(a) con la forma en que fui contratado(a).	Percibo que todos los empleados tienen las mismas oportunidades de ingreso.	La empresa promueve un ambiente laboral basado en la equidad.	Las recomendaciones personales influyen más que las competencias en las contrataciones.	Me gustaría que el proceso de selección fuera más estructurado y profesional.
1	Encuestado 1	2	2	3	2	5	1	3	2	4	3	5	3	2	1	5	5
2	Encuestado 2	2	1	2	1	3	1	1	1	4	3	5	4	3	2	1	5
3	Encuestado 3	4	3	3	4	5	4	3	4	5	2	5	4	2	2	4	4
4	Encuestado 4	2	3	2	2	3	2	1	1	3	2	4	2	1	1	5	5
5	Encuestado 5	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	4	3	1	1	5	5
6	Encuestado 6	2	1	3	2	3	2	2	1	2	1	4	2	1	1	5	5
7	Encuestado 7	3	1	2	3	4	4	4	3	4	3	5	3	4	3	5	4
8	Encuestado 8	2	2	1	3	1	1	1	1	4	2	4	3	1	2	5	5
9	Encuestado 9	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	5	2	2	3	3	5
10	Encuestado 10	3	1	2	2	3	2	1	1	5	4	5	4	3	2	4	3
11	Encuestado 11	3	2	1	3	3	2	1	2	4	2	4	3	1	1	5	5
12	Encuestado 12	2	3	3	1	4	3	2	3	5	3	4	4	1	1	5	5
13	Encuestado 13	2	3	3	4	5	3	4	2	4	4	5	2	3	2	2	5
14	Encuestado 14	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	4	2	1	1	4	5
15	Encuestado 15	1	1	1	2	4	1	1	1	2	2	5	2	2	1	3	5
16	Encuestado 16	1	1	1	3	2	2	3	3	5	3	5	3	2	3	3	5
17	Encuestado 17	1	2	3	1	1	3	2	1	4	4	5	3	1	1	4	5

Nota. La encuesta fue aplicada a 17 participantes y evaluó diferentes aspectos del proceso de selección de personal en la empresa

Para introducir el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos, este compilado de respuestas constituye la base esencial sobre la cual se estructura la lectura crítica y argumentativa de cada bloque temático. A partir de esta matriz de datos, se identifican patrones estadísticos, desviaciones recurrentes y tendencias dominantes en la percepción que tienen los empleados sobre el proceso de selección, la meritocracia, la experiencia vivida y la cultura organizacional.

Este conjunto de respuestas consolidadas permite establecer indicadores precisos que reflejan:

- La claridad y formalidad del proceso de selección.
- La objetividad y justicia en las decisiones de contratación.
- El nivel de satisfacción y profesionalismo experimentado por los candidatos.

- La coherencia institucional entre el discurso de equidad y la práctica organizacional.

El análisis estadístico descriptivo —mediante frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central— permitirá descomponer esta información y generar interpretaciones significativas para cada bloque. Además, este enfoque no se limita a la descripción numérica; cada bloque será examinado en función de su implicación para la empresa, vinculando la percepción de los empleados con posibles riesgos institucionales, oportunidades de mejora y estrategias de intervención.

A continuación, se presentan los análisis detallados por bloque, acompañados de sus respectivos gráficos, para ofrecer una visión completa y argumentada del estado actual del proceso de selección desde la perspectiva del talento humano.

Tabla 1

Bloque 1: Claridad y Transparencia del Proceso

Bloque 1: Claridad y transparencia del proceso									
Puntaje	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	
1	4	24%	7	41%	6	35%	4	24%	
2	8	47%	4	24%	4	24%	7	41%	
3	4	24%	6	35%	7	41%	4	24%	
4	1	6%	0	0%	0	0%	2	12%	
5	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	

Nota. En esta tabla se obtiene la percepción sobre la claridad y transparencia en el proceso, a través de cuatro preguntas.

El análisis de los resultados del Bloque 1, referente a la claridad y transparencia del proceso de selección, revela una percepción mayoritariamente negativa por parte de los empleados encuestados. Al observar el consolidado de los datos, se aprecia que la mayoría de las respuestas se concentran en las puntuaciones bajas (niveles 1, 2 y 3), lo cual indica una insatisfacción generalizada frente a la forma en que se ha gestionado la selección de personal.

Por ejemplo, en la Pregunta 2 ("Me explicaron adecuadamente las funciones y responsabilidades del cargo"), el 41 % de los encuestados otorgó la puntuación más baja (nivel 1), lo que sugiere una carencia significativa en la comunicación del rol a desempeñar. Esta tendencia se repite en las demás preguntas, donde los niveles altos (4 y 5) son prácticamente inexistentes, y los promedios se sitúan por debajo de 2,3 en una escala de 1 a 5. En particular, el hecho de que ninguna persona calificó con un puntaje de 5 en ninguna pregunta es alarmante: implica que ningún empleado percibe el proceso como completamente claro, justo o transparente.

Por otra parte, la Pregunta 4 ("Considero que el proceso fue justo y equitativo para todos los candidatos") obtuvo una media de 2,24, la más alta del bloque, aunque sigue estando lejos de representar una valoración favorable. El 41 % de los encuestados calificó esta pregunta con nivel 2, lo que sugiere que, aunque algunos empleados reconocen ciertos elementos de justicia, la mayoría considera que el proceso está lejos de ser equitativo. Esto puede estar relacionado con percepciones de favoritismo, donde las recomendaciones personales o las relaciones internas tienen mayor peso que los méritos o competencias reales de los candidatos.

Desde una perspectiva empresarial, estos resultados representan una alerta considerable. Un proceso de selección percibido como opaco y subjetivo no solo pone en riesgo la equidad interna, sino que también debilita la cultura organizacional, mina la confianza entre los

empleados y puede dar lugar a conflictos laborales o a la desmotivación del personal. Además, al favorecer relaciones personales por encima del talento, la empresa se expone a contrataciones que no responden a criterios de idoneidad, lo cual impacta negativamente en el rendimiento colectivo y la sostenibilidad del talento humano.

Tabla 2

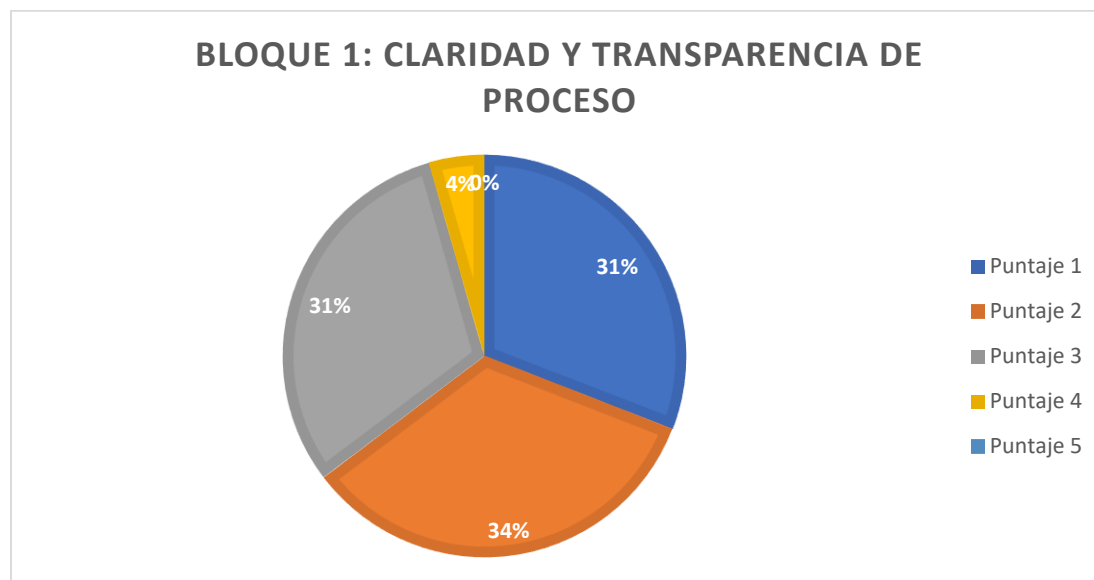
Resumen de Resultados Bloque 1

Resumen de Resultados Bloque 1		
Puntaje	Cantidad	Porcentaje
Puntaje 1	21	31%
Puntaje 2	23	34%
Puntaje 3	21	31%
Puntaje 4	3	4%
Puntaje 5	0	0%

Nota. En esta tabla se muestra la percepción general sobre la claridad y transparencia del proceso evaluado, según la escala de puntajes de 1 a 5.

Figura 4

Grafica Bloque 1: Claridad y Transparencia del Proceso de Selección



Nota. Este gráfico muestra la distribución de respuestas sobre la claridad y transparencia del proceso evaluado, utilizando una escala de puntajes del 1 al 5.

Los resultados consolidados de este bloque evidencian una realidad organizacional preocupante: el 96 % de los encuestados califica el proceso de selección con puntajes de 1 a 3, lo cual revela una percepción predominantemente baja en términos de claridad, comunicación y equidad. La puntuación más frecuente fue el nivel 2 con un 34 %, seguido de los niveles 1 y 3 con un 31 % cada uno, lo que indica una evaluación intermedia entre el desconocimiento y la confusión respecto a los criterios de ingreso, las responsabilidades asignadas y la equidad del proceso.

La puntuación 5, correspondiente a una experiencia completamente satisfactoria y transparente, no fue otorgada por ningún participante, lo que refuerza la ausencia de una percepción positiva sólida. Apenas un 4 % de los encuestados consideró que el proceso podría

haber alcanzado un nivel de claridad aceptable (puntaje 4), pero esta cifra es marginal frente al predominio del escepticismo.

Esta tendencia evidencia que el proceso de selección no está siendo comprendido ni valorado por los empleados como una práctica formal, lo cual abre la puerta a interpretaciones subjetivas, malentendidos y la sospecha de influencia por recomendaciones o relaciones personales. Para la empresa, esta situación representa un riesgo reputacional y funcional: afecta la legitimidad del proceso ante los aspirantes, debilita la confianza interna y puede generar desmotivación, inequidad y pérdida de talento comprometido.

Tabla 3

Bloque 2: Percepción de Meritocracia

Bloque 2: Percepción de meritocracia									
Puntaje	Pregunta 5		Pregunta 6		Pregunta 7		Pregunta 8		
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	
1	3	18%	6	35%	6	35%	7	41%	
2	2	12%	6	35%	5	29%	6	35%	
3	6	35%	3	18%	4	24%	3	18%	
4	3	18%	2	12%	2	12%	1	6%	
5	3	18%	0	0%	0	0%	0	0%	

Nota. La siguiente tabla muestra la distribución de respuestas para las preguntas relacionadas con la percepción de meritocracia

El Bloque 2 del instrumento se enfoca en indagar la percepción que tienen los empleados sobre la objetividad y meritocracia en el proceso de selección dentro de la empresa. Este eje temático es crucial para entender si las decisiones de contratación están fundamentadas en

criterios profesionales o si, por el contrario, se ven permeadas por intereses subjetivos o personales. Las preguntas que lo conforman abordan, de manera progresiva, la experiencia individual (P5), la cultura organizacional frente al mérito (P6), el enfoque técnico en la toma de decisiones (P7) y la capacidad del proceso para seleccionar al candidato más idóneo (P8).

A partir del análisis de las respuestas, se evidencia una tendencia marcada hacia la percepción de falta de objetividad y profesionalismo. Si las puntuaciones predominantes se concentran en los niveles bajos, se puede concluir que los empleados no se sienten seleccionados por sus capacidades, ni consideran que el proceso respete criterios técnicos. En otras palabras, el mérito no se percibe como el eje estructurador de las decisiones de contratación. Esto es especialmente grave en organizaciones que aspiran a garantizar procesos justos y competitivos, ya que genera una sensación de inequidad que puede afectar la confianza institucional y la motivación del personal.

En particular, si la Pregunta 6 —“En la empresa se prioriza el mérito sobre las relaciones personales al contratar”— obtiene valoraciones mayoritariamente bajas, se confirma la hipótesis central del trabajo: las recomendaciones, vínculos personales o preferencias internas estarían desplazando los criterios técnicos en la toma de decisiones. Este tipo de prácticas no solo distorsiona los procesos de selección, sino que también puede conducir a una subutilización del talento disponible, generar frustración entre el personal capacitado y desencadenar problemas de clima laboral.

Por otro lado, si los empleados no sienten que el proceso permite identificar al mejor candidato (P8), se pone en duda la eficacia del mecanismo de selección vigente, lo que podría repercutir directamente en el rendimiento, la rotación y el desarrollo del equipo de trabajo. Esta

falta de confianza en el sistema revela que se requieren ajustes urgentes, tanto en el diseño del proceso como en la transparencia de su ejecución.

Tabla 4

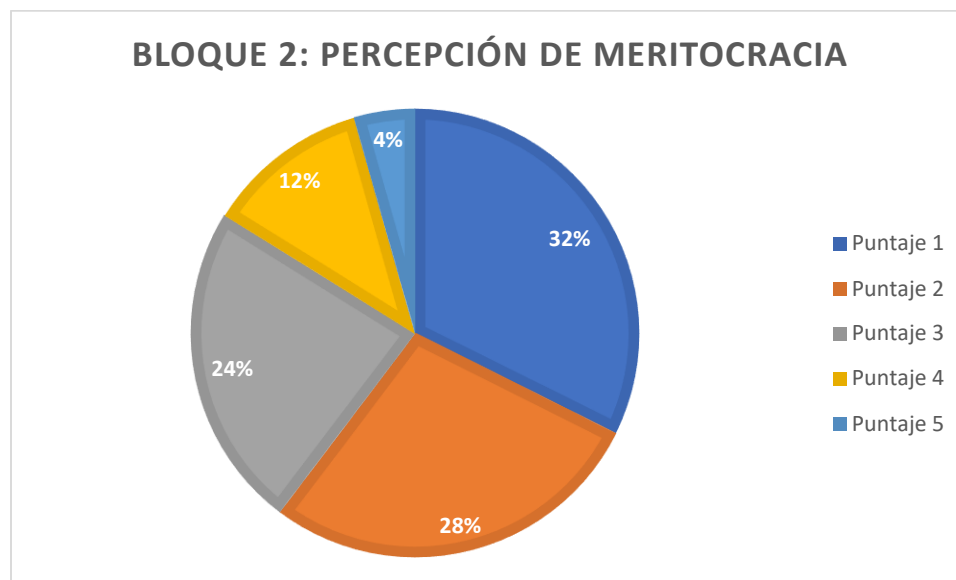
Resumen de Resultado Bloque 2

Resumen de Resultados Bloque 2		
Puntaje	Cantidad	Porcentaje
Puntaje 1	22	32%
Puntaje 2	19	28%
Puntaje 3	16	24%
Puntaje 4	8	12%
Puntaje 5	3	4%

Nota. En esta tabla se muestra el resumen de los resultados obtenidos que refleja la percepción de meritocracia en la organización.

Figura 5

Grafica Bloque 2: Percepción de Meritocracia



Nota. En esta gráfica se muestra la percepción de los participantes sobre la existencia y aplicación de la meritocracia en el proceso de selección.

El análisis consolidado del Bloque 2 revela que la percepción general de los empleados frente a la objetividad en la selección de personal continúa siendo predominantemente desfavorable. Los puntajes bajos, específicamente los niveles 1 (32 %) y 2 (28 %), constituyen el 60 % de las respuestas, lo que refleja una desconfianza extendida en la legitimidad de los criterios utilizados para contratar. Esta percepción sugiere que los colaboradores no se sienten elegidos principalmente por sus competencias ni creen que los méritos profesionales sean el eje de las decisiones organizativas.

Aunque un 24 % de las respuestas se agrupan en el nivel 3, indicando una postura posiblemente neutral o ambivalente, este valor no logra contrarrestar el predominio de las valoraciones negativas. Por otra parte, los puntajes 4 y 5, que representarían evaluaciones positivas, son marginales, sumando apenas el 16 % de las respuestas (12 % y 4 % respectivamente). Esta mínima presencia de satisfacción frente a la meritocracia refuerza la hipótesis de que el proceso de selección es percibido como influido por factores externos al mérito, tales como las recomendaciones personales o relaciones internas.

Para la empresa, estas cifras representan una alerta institucional significativa. La baja credibilidad en los mecanismos de selección puede generar tensiones internas, alimentar la percepción de favoritismo, deteriorar el clima laboral y limitar la atracción o retención de talento calificado. Más allá del impacto inmediato en los colaboradores, esta situación compromete la transparencia organizacional y la legitimidad del sistema de gestión humana.

Tabla 5

Bloque 3: Satisfacción General con el Proceso

Bloque 3: Satisfacción general con el proceso								
Puntaje	Pregunta 9		Pregunta 10		Pregunta 11		Pregunta 12	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
1	0	0%	1	6%	0	0%	0	0%
2	2	12%	7	41%	0	0%	6	35%
3	4	24%	6	35%	0	0%	7	41%
4	7	41%	3	18%	7	41%	4	24%
5	4	24%	0	0%	10	59%	0	0%

Nota. En esta tabla se mide el nivel de satisfacción de los participantes con el proceso.

El Bloque 3 del instrumento, correspondiente a la satisfacción general con el proceso de selección, presenta una lectura compleja y contrastante de la experiencia vivida por los empleados. Este bloque es clave para valorar la percepción integral que tienen los colaboradores sobre la forma en que fueron vinculados a la organización, más allá de los aspectos técnicos o administrativos, e incorpora elementos emocionales y relacionales que influyen directamente en la construcción del sentido de pertenencia.

Los resultados muestran que, en cuanto a la comodidad durante el proceso (Pregunta 9), la percepción es moderadamente favorable: el 41 % de los participantes otorgó un puntaje de 4 y otro 24 % un puntaje de 5, lo que indica que la mayoría se sintió bien recibido y tratado durante su proceso de ingreso. Esta sensación positiva puede estar asociada a la disposición del equipo, la actitud profesional o la atención brindada en las distintas etapas.

Por el contrario, la Pregunta 10 (“El tiempo de respuesta entre etapas fue razonable”) obtuvo respuestas marcadamente críticas. Un 41 % calificó con puntaje 2 y otro 35 % con puntaje 3, lo que evidencia que una gran parte de los empleados consideró poco eficiente o desorganizada la gestión temporal del proceso. Ningún colaborador otorgó la máxima calificación (puntaje 5), lo cual refleja una debilidad estructural que afecta la percepción de agilidad, planificación y respeto por el tiempo del candidato.

Respecto a la actitud del equipo encargado del proceso (Pregunta 11), la evaluación es significativamente positiva. El 59 % de los encuestados otorgó un puntaje de 5, y el restante 41 % calificó con puntaje 4. Esta unanimidad en la valoración alta revela que los empleados reconocen en el personal de selección una actitud profesional, ética y respetuosa, constituyéndose en un activo humano altamente valorado dentro del proceso.

Finalmente, la satisfacción global con la contratación (Pregunta 12) presenta resultados más divididos. Aunque el 41 % otorgó puntaje 3 y el 35 % puntaje 2, lo que sugiere una percepción mayoritariamente crítica, también hubo un 24 % que calificó con puntaje 4, reflejando una experiencia aceptable para algunos. Sin embargo, la ausencia total de puntajes 5 en esta pregunta confirma que la satisfacción plena con el proceso no está presente entre los empleados.

En conclusión, este bloque permite afirmar que la dimensión humana del proceso, especialmente el trato recibido por parte del equipo encargado ha sido altamente valorada. No obstante, la gestión operativa —en especial la comunicación entre etapas y la efectividad del procedimiento— representa una debilidad recurrente, que afecta la experiencia global del candidato y limita la consolidación de una percepción positiva. Para mejorar la satisfacción general, la empresa debería fortalecer sus canales de comunicación, reducir los tiempos de espera e implementar estrategias que alineen la logística del proceso con los valores institucionales de respeto y profesionalismo que ya están presentes en el equipo de selección.

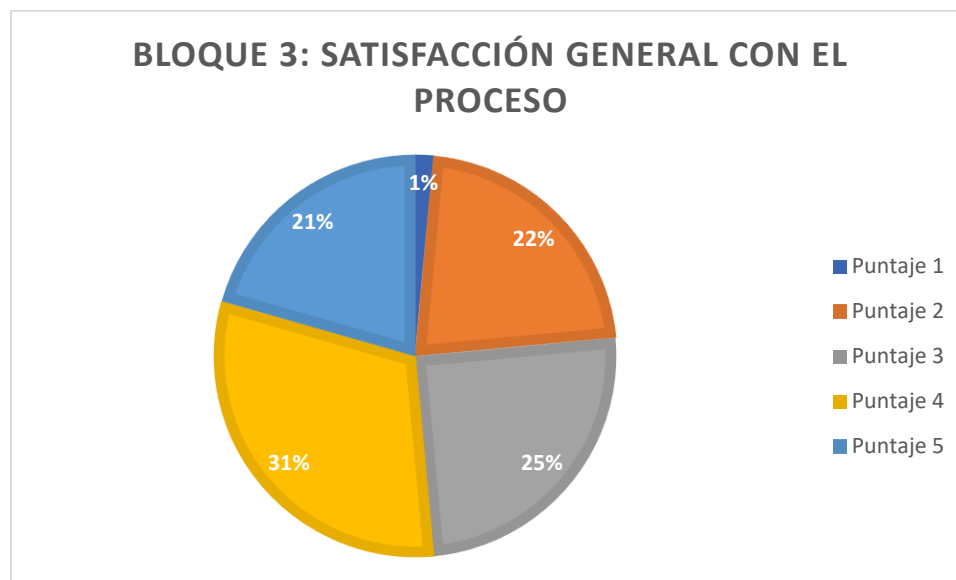
Tabla 6*Resumen de Resultados Bloque 3*

Resumen de Resultados Bloque 3		
Puntaje	Cantidad	Porcentaje
Puntaje 1	1	1%
Puntaje 2	15	22%
Puntaje 3	17	25%
Puntaje 4	21	31%
Puntaje 5	14	21%

Nota. En esta tabla se muestra el resumen de los resultados obtenidos mostrando la distribución de las respuestas según los puntajes otorgados.

Figura 6

Grafica Bloque 3: Satisfacción General con el Proceso



Nota. En esta gráfica se muestra la distribución porcentual de los niveles de satisfacción general con el proceso evaluado.

El consolidado de resultados del Bloque 3 muestra una percepción más equilibrada frente a la experiencia vivida por los empleados durante su proceso de vinculación. A diferencia de los bloques anteriores, donde dominaban las valoraciones críticas, en este caso se observa una distribución más diversa, con una mayor presencia de puntajes medios y altos.

El puntaje 4, con un 31 % de las respuestas, es el más frecuente y refleja que una parte significativa de los empleados considera que el proceso fue adecuado, aunque no completamente satisfactorio. Asimismo, el 21 % otorgó la puntuación máxima (5), lo que indica que una porción importante del grupo tuvo una experiencia positiva en términos de trato, comodidad y profesionalismo. Sumados, estos dos niveles representan el 52 % de las respuestas, lo que podría interpretarse como un avance en la percepción institucional del proceso de selección.

Sin embargo, no se puede ignorar que aún persisten niveles considerables de insatisfacción. El 22 % de los empleados calificó con puntaje 2, y otro 25 % con puntaje 3, lo que evidencia que cerca de la mitad del grupo se mantiene en posiciones de duda o descontento, especialmente por elementos como la gestión del tiempo entre etapas y la coherencia del procedimiento. La puntuación más baja (1) solo fue asignada por el 1 % de los encuestados, lo cual, si bien es marginal, confirma que hay al menos una experiencia negativa significativa que merece atención.

Desde la perspectiva organizacional, este bloque sugiere que hay fortalezas importantes en el componente humano del proceso, como el trato profesional del personal encargado, pero también revela fallas estructurales que limitan la consolidación de una percepción plenamente positiva. Optimizar los tiempos de respuesta, fortalecer la comunicación entre etapas y garantizar una experiencia fluida y respetuosa para todos los candidatos será clave para elevar la satisfacción general y mejorar la reputación institucional de la empresa como empleadora.

Tabla 7*Bloque 4: Cultura Organizacional y Percepción de Justicia*

Bloque 4: Cultura Organizacional y Percepción de Justicia								
Puntaje	Pregunta 13		Pregunta 14		Pregunta 15		Pregunta 16	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
1	8	47%	9	53%	1	6%	0	0%
2	5	29%	5	29%	1	6%	0	0%
3	3	18%	3	18%	3	18%	1	6%
4	1	6%	0	0%	4	24%	2	12%
5	0	0%	0	0%	8	47%	14	82%

Nota. En esta tabla se evalúa cómo los participantes perciben la cultura organizacional y la justicia dentro del proceso.

El análisis del Bloque 4, centrado en la cultura organizacional y la percepción de justicia, revela tensiones estructurales profundas en la manera en que los empleados entienden las oportunidades de ingreso, la equidad institucional y el papel que juegan las recomendaciones personales en los procesos de selección. Este bloque, además, incluye una mirada propositiva a través de la pregunta final, donde se indaga el deseo de contar con procesos más estructurados y profesionales.

Las respuestas a las Preguntas 13 y 14, que abordan si todos los empleados tienen las mismas oportunidades de ingreso y si la empresa promueve un ambiente basado en la equidad, obtuvieron valoraciones predominantemente negativas. El 47 % de los encuestados en la pregunta 13 y el 53 % en la pregunta 14 calificaron con el puntaje más bajo (nivel 1), mientras

que las puntuaciones altas (nivel 4 y 5) son prácticamente inexistentes. Esta distribución muestra que los trabajadores no perciben igualdad de oportunidades, ni consideran que exista una cultura organizacional equitativa. En lugar de ello, se dibuja un panorama de discriminación implícita, exclusión selectiva o favoritismo, que pone en tela de juicio la legitimidad de las decisiones de ingreso.

La Pregunta 15, que aborda directamente el rol de las recomendaciones personales frente a las competencias, revela una percepción contundente: el 47 % de los empleados otorga la puntuación máxima (5), lo que indica que sí creen que las recomendaciones tienen más peso que los méritos técnicos. Este resultado confirma la hipótesis central del trabajo de grado, y permite argumentar que el proceso de selección se encuentra atravesado por relaciones personales más que por criterios objetivos. A pesar de que algunos encuestados respondieron con puntajes bajos, la mayoría se inclina hacia una visión crítica del proceso, lo cual representa una seria vulneración a los principios de transparencia y profesionalismo.

En la Pregunta 16, los resultados no solo confirman la crítica, sino que abren la puerta a una demanda explícita de mejora. El 82 % de los empleados considera que el proceso de selección debería ser más estructurado y profesional. Esta cifra no solo evidencia insatisfacción, sino que representa una oportunidad estratégica para la organización: el personal desea procesos más sólidos, objetivos y confiables, lo que denota una necesidad institucional urgente y una disposición por parte de los trabajadores a participar en un modelo más justo.

En conjunto, el Bloque 4 deja al descubierto una percepción organizacional marcada por la desigualdad, la informalidad y la subjetividad en la selección de personal, pero también ofrece señales claras de que los empleados valoran el cambio y esperan procesos transparentes, equitativos y orientados al mérito. Para la empresa, estos hallazgos son un llamado a revisar sus

prácticas internas, promover una cultura de justicia y adoptar mecanismos técnicos que permitan superar las dinámicas de favoritismo que actualmente afectan la credibilidad del sistema de contratación. Esta transformación no solo impactaría positivamente en el ambiente laboral, sino que fortalecería la legitimidad institucional y el compromiso de quienes hacen parte de ella.

Tabla 8

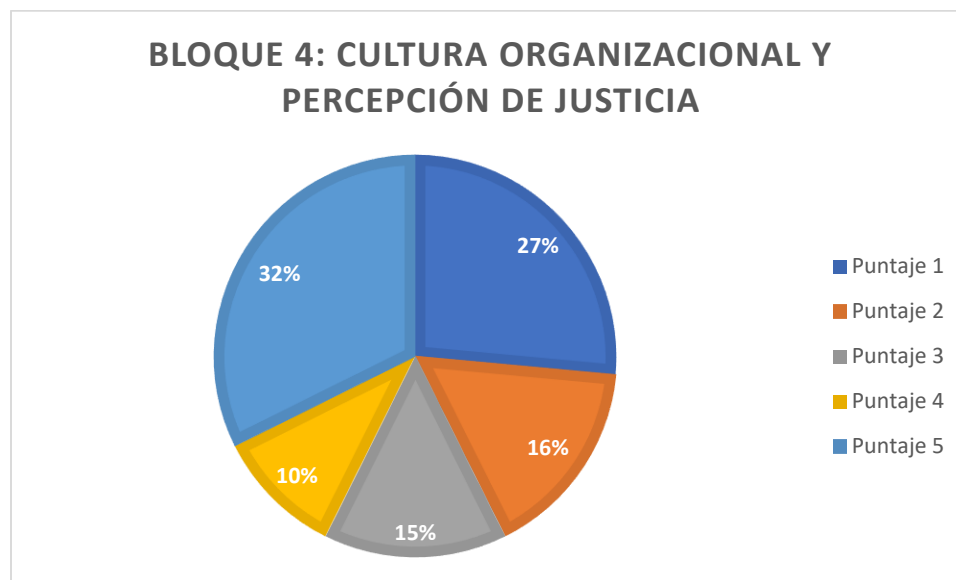
Resumen de resultados Bloque 4

Resumen de Resultados Bloque 4		
Puntaje	Cantidad	Porcentaje
Puntaje 1	18	26%
Puntaje 2	11	16%
Puntaje 3	10	15%
Puntaje 4	7	10%
Puntaje 5	22	32%

Nota. En esta tabla se presenta la distribución de respuestas a cuatro preguntas relacionadas con la Cultura Organizacional y la Percepción de Justicia.

Figura 7

Grafica Bloque 4: Cultura Organizacional y Percepción de Justicia



Nota. En esta gráfica se muestra la distribución porcentual de los niveles de percepción sobre la cultura organizacional y la justicia.

El análisis agrupado del Bloque 4 muestra que, aunque existe una proporción significativa de empleados que perciben positivamente algunos aspectos del proceso de selección, persiste una división notable en la percepción sobre la equidad institucional y la justicia en las contrataciones. El 32 % de los encuestados otorgó la máxima calificación (puntaje 5), lo que revela que una parte importante del personal reconoce que las recomendaciones personales influyen en las decisiones y que existe un deseo concreto de que el proceso sea más profesional y estructurado.

Sin embargo, el otro extremo de la distribución no puede ser ignorado. El 26 % calificó con puntaje 1 y un 16 % con puntaje 2, lo que indica que al menos el 42 % de los participantes percibe la cultura organizacional como poco equitativa, informal y marcada por privilegios. Este contraste entre los valores más bajos y más altos evidencia una ruptura perceptiva dentro del equipo de trabajo, donde coexisten la aceptación crítica del problema y el deseo genuino de mejora.

Los puntajes medios (3 y 4), que suman un 25 %, reflejan posturas ambivalentes o experiencias mixtas que podrían estar influenciadas por el área de trabajo, el rol del empleado o su forma de ingreso a la empresa. Esta variabilidad refuerza la idea de que la justicia organizacional no está garantizada de manera homogénea, y que las oportunidades de ingreso pueden depender de factores no técnicos.

Para la empresa, estos resultados representan una oportunidad estratégica y una responsabilidad ética. La cultura organizacional debe avanzar hacia una estructura más equitativa, profesional y basada en criterios objetivos, donde todos los candidatos tengan las mismas oportunidades de ingreso. Implementar mecanismos claros de selección, reducir la influencia de las recomendaciones informales y promover una cultura de meritocracia será crucial para fortalecer la legitimidad institucional y reconstruir la confianza del talento humano.

Entrevista - Método cualitativo

Figura 8

Matriz de Datos. Bloque 1: Contexto y Experiencia del Entrevistado

Bloque 1: Contexto y experiencia del entrevistado							
Matriz de Datos							
ID	Nombre Completo	Número de Identificación	Cargo Actual	Rol en Selección	Frecuencia Participación	Tipo de Cargos Seleccionados	Categoría Temática
1	Oscar Mejía	15322858	Operativo	Guiar nuevos empleados	De vez en cuando	Operativos	Participación informal
2	Martha Cano	32558190	Operaria	Recomienda familiares o conocidos	Casi siempre	Operarios y auxiliares administrativos	Influencia de relaciones personales
3	Angela Fernanda Giraldo mantilla	1088272394	Gerente General	Reclutadora y entrevistadora	Muy frecuente	Administrativos y técnicos	Liderazgo formal en selección
4	Daniel Cano	1036663434	Operario	Realiza inducción	Pocas veces	Operativos y administrativos	Rol operativo con participación ocasional
5	Sergio Pérez	1017543876	Operativo	Ninguno	Ninguna	Ninguno	Ausencia de participación
6	Gustavo Orrego Vélez	1042769571	operario	Solicita vacantes al jefe directo	Pocas veces	Operativos	Proceso informal de selección
7	Natalia Quintero Quintero	1036654753	Administradora Administrativa	Supervisa y lidera el proceso completo	Alta frecuencia	Todos	Coordinación estructurada
8	Angie Buriticá	1020467774	Coordinadora operativa	Revisión de hojas de vida y entrevistas	Siempre	Auxiliar, secretaria, recepcionista	Participación técnica e intermedia
9	Jose Alejandro Rodas Duran	70850924	Socio	Participa solo en reuniones de alto nivel	Muy baja	RRHH, supervisores, administradores	Participación estratégica puntual
10	Silvana Merino Montoya	1039024860	Jefe de contabilidad	Ninguno	Ninguna	Ninguno	Desconexión total del proceso
11	Jose David Muñoz	1007286014	Jefe de Compras	Ninguno	Ninguna	Ninguno	Desconexión total del proceso
12	Maria Sulay Guzmán Giraldo	43717398	Gerente de Oficina	Lidera desde publicación hasta decisión final	Mensual	Atención al cliente, logística, administración	Gestión integral del proceso
13	Hernando Higuera Martínez	8337433	Administrador de Empresas	Valida cumplimiento de políticas	Esporádicamente	Supervisores, atención al cliente	Supervisión ética
14	Daniel Antonio Vargas Rodríguez	1028019386	Coordinador de Proyecto	Entrevistador técnico	Bimestral	Asistentes de proyectos, operativos	Validación por competencias técnicas
15	Dora Rodríguez Betancur	32288965	Asistente Administrativo	Validación de idoneidad	Trimestral	Operadores y auxiliares administrativos	Apoyo técnico ocasional
16	Fredy Tabares Agudelo	80412488	Responsable de RRHH	Coordina desde perfil hasta contratación	Casi siempre	Todos: operarios, mandos medios, administrativos	Liderazgo del proceso profesionalizado
17	Karina Garcia	1042789543	Administrativo	Capacitación según RRHH	Siempre	Administrativos	Participación indirecta con seguimiento

Nota. En esta entrevista se recopila información sobre la experiencia de personas entrevistadas en procesos de selección de personal dentro de una organización.

Tabla 9*Bloque 1: Contexto y Experiencia del Entrevistado*

Bloque 1: Contexto y Experiencia del Entrevistado	
Códigos y Categorías	
Tema Principal	Códigos Identificados
Frecuencia Participación	De vez en cuando, Muy frecuente, Siempre, Pocas veces, Trimestralmente, Ninguna
Rol en Selección	Inducción, Entrevistas, Revisar hojas de vida, Validar políticas, No tengo rol
Tipo de Cargos Seleccionados	Operativos, Administrativos, Supervisores, Mandos medios, Asistentes, Ninguno
Categoría Temática-Formalidad del Rol	Recomiendo familiares, Solicito vacantes, Capacito según lo que indique RRHH
Desconexión del área contable o compras	Solo manejo el proceso contable, Está a cargo de RRHH

Nota. En esta tabla se permite analizar de manera sistemática la experiencia y el contexto de los entrevistados.

El análisis de las respuestas del Bloque 1 permite observar patrones claros de informalidad en el proceso de selección de personal en INDUAGRO BC. Los datos revelan que la mayoría de los empleados entrevistados han participado en procesos de selección sin seguir una estructura definida, lo que demuestra que dicho proceso está influenciado por dinámicas internas informales, en particular recomendaciones personales y relaciones de cercanía.

En términos de frecuencia de participación, se observa una notable variabilidad. Si bien algunos cargos estratégicos como Recursos Humanos (Fredy Tabares) y Administración (Natalia Quintero, Maria Sulay Guzmán) participan con regularidad y tienen roles bien definidos, una

proporción considerable de entrevistados señala una participación ocasional o nula, especialmente en cargos operativos o de áreas ajenas al proceso (contabilidad, compras). Esta dispersión evidencia una falta de sistematización transversal del proceso de selección, donde cada área actúa según sus propias normas o simplemente no interviene.

El rol asumido por los entrevistados también muestra cómo las prácticas informales sustituyen procedimientos técnicos. Por ejemplo, el hecho de que varios entrevistados (como Martha Cano y Gustavo Orrego) indiquen que solicitan vacantes al jefe directo o que recomiendan familiares para ocuparlas, sugiere una cultura organizacional basada en la confianza interpersonal antes que en competencias verificadas. Estas acciones, aunque pueden interpretarse como una solución interna para agilizar el proceso, conllevan riesgos en la equidad, transparencia y eficacia.

Otro hallazgo significativo es la naturaleza del vínculo entre el tipo de cargo y el proceso de selección. Los cargos seleccionados por la mayoría de los entrevistados se concentran en puestos operativos y administrativos. Los procesos para seleccionar estos cargos suelen estar influenciados por opiniones individuales más que por criterios profesionales objetivos. Por ejemplo, entrevistados como Karina García y Daniel Cano señalan que su intervención en selección está limitada a procesos de inducción o capacitación que realizan conforme a indicaciones superiores, sin intervenir directamente en la decisión inicial de contratación.

Esta informalidad tiene consecuencias directas sobre la organización. En primer lugar, se observa una afectación al clima laboral, pues la percepción de favoritismo puede generar tensiones internas y disminuir la motivación del personal que no forma parte de redes cercanas de recomendación. En segundo lugar, la falta de perfiles definidos y criterios formales compromete la eficiencia operativa, al incorporar personal que no necesariamente cumple con las

competencias requeridas. Finalmente, en cuanto a la cultura organizacional, se evidencia una orientación hacia la selección por afinidad, lo cual obstaculiza la implementación de modelos más equitativos y competitivos.

Respecto a los objetivos institucionales, no se evidencian suficientes mecanismos que garanticen el cumplimiento de principios como meritocracia, igualdad de oportunidades, o profesionalización del proceso. Los testimonios recolectados, aunque diversos en cargo y frecuencia, convergen en una idea central: el proceso de selección actual carece de estandarización, y su ejecución depende en gran medida de criterios personales no sistematizados.

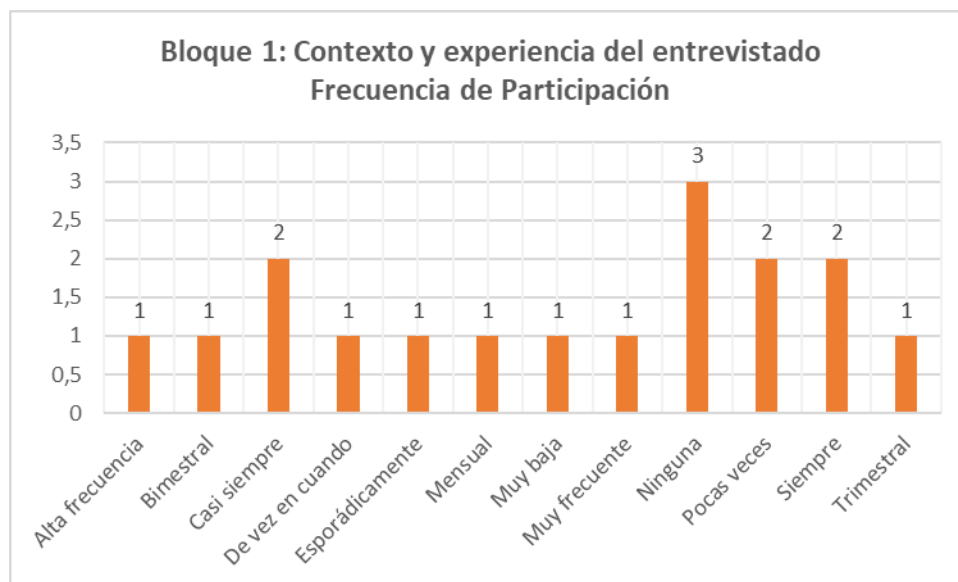
Tabla 10*Frecuencia de la Participación en el Proceso de Selección de Personal*

Frecuencia de Participación	Cantidad	Porcentaje
Alta frecuencia	1	6%
Bimestral	1	6%
Casi siempre	2	12%
De vez en cuando	1	6%
Esporádicamente	1	6%
Mensual	1	6%
Muy baja	1	6%
Muy frecuente	1	6%
Ninguna	3	18%
Pocas veces	2	12%
Siempre	2	12%
Trimestral	1	6%
Total, general	17	100%

Nota. La tabla muestra la distribución de la frecuencia de los participantes en los procesos de selección de personal, expresada en cantidad y porcentaje.

Figura 9

Grafica Bloque 1: Contexto y Experiencia del Entrevistado.



Nota. El gráfico de barras muestra la cantidad de entrevistados según la frecuencia con la que participan en los procesos de selección de personal.

La gráfica de barras revela una distribución fragmentada y altamente heterogénea en cuanto a la participación del personal en los procesos de selección. Esta dispersión no responde a un modelo organizacional estructurado, sino que confirma la tesis central de esta investigación: el proceso de selección en INDUAGRO BC es esencialmente informal y está influenciado por dinámicas interpersonales más que por normas institucionales claras.

Se observa que la categoría más representativa es “ninguna participación”, con un 18% de los encuestados. Esto implica que casi una quinta parte del personal no interviene de ningún modo en la contratación, lo que puede evidenciar falta de integración interdepartamental y desconexión entre áreas claves en la toma de decisiones. Esta ausencia plantea preguntas sobre el nivel de transparencia, equidad y conocimiento compartido en el proceso.

Por otro lado, solo un 12% participa “siempre” y apenas un 6% lo hace con “alta frecuencia”, lo que indica que las decisiones de selección recaen sobre un número reducido de personas, generalmente sin apoyo técnico amplio ni comités formales de validación. Esta concentración del proceso en pocos actores, sumada a los testimonios que mencionan recomendaciones personales y vínculos familiares, refuerza la idea de una cultura organizacional que privilegia la confianza sobre la meritocracia.

Las categorías intermedias como “casi siempre” (12%), “pocas veces” (12%) o “espóradicamente” (6%) muestran que existe participación ocasional por parte de ciertos empleados, pero sin continuidad ni sistematización. Este comportamiento fragmentado evidencia que no existe una política estándar de inclusión del personal en la selección, lo que puede limitar el aporte de distintas áreas y generar procesos sesgados.

En resumen, los datos confirman que el proceso de selección no está institucionalizado ni apoyado por mecanismos consistentes de participación. En lugar de una estructura organizativa sólida y técnica, predomina una lógica informal donde la intervención depende de vínculos personales, jerarquías espontáneas o decisión unilateral de ciertos cargos. Esta realidad puede afectar la cultura organizacional al generar percepciones de injusticia, baja transparencia y favoritismo, lo que va en contra de los objetivos modernos de gestión del talento humano.

Figura 10

Matriz de Datos. Bloque 2: Prácticas Actuales de Selección

Bloque 2: Prácticas actuales de selección							
Matriz de Datos							
ID	Nombre Completo	Número de Identificación	Cargo Actual	Inicio del Proceso de Selección	Criterios de Selección	Frecuencia de Recomendaciones	Perfiles Definidos
1	Oscar Mejía	15322858	Operativo	Recolección de hojas de vida por página o recomendados	Experiencia	Casi siempre	Sí
2	Martha cano	32558190	Operaria	Recolección de hojas de vida de recomendados	Experiencia y preparación académica	Siempre	Sí
3	Angela Fernanda Giraldo mantilla	1088272394	Gerente General	Publicación en portales y socialización interna	Aptitudes del puesto y experiencia	Muy frecuente	Sí
4	Daniel Cano	1036663434	Operario	Corre la voz, lo comunica en familia	Preparación y experiencia	Casi siempre	Sí
5	Sergio Pérez	1017543876	Operativo	Según necesidad de la operación	Según el cargo	Muy frecuente	No
6	Gustavo Orrego Vélez	1042769571	operario	Voz a voz	Experiencia mínima	Casi siempre	Sí
7	Natalia Quintero Quintero	1036654753	Administradora Administrativa	Necesidad del cargo, publicación, socialización, filtros, entrevistas, contratación	Habilidades necesarias	Muy frecuente	Sí
8	Angie Buriticá	1020467774	Coordinadora operativa	Definición del perfil, redes sociales, entrevistas virtuales, pruebas psicotécnicas, entrevista presencial	Experiencia, formación, disponibilidad, aspiraciones salariales	Muy frecuente	No
9	Jose Alejandro Rodas Duran	70850924	Socio	Según normas internas; delegación al responsable	Lo define la persona a cargo	Frecuente	Sí
10	Silvana Merino Montoya	1039024860	Jefe de contabilidad	Según lo establecido por la empresa y la ley	No cuenta con la información	Frecuente	N/A
11	Jose David Muñoz	1007286014	Jefe de Compras	Proceso a cargo del responsable del área	Según necesidad del puesto	Frecuente	Sí
12	Maria Sulay Guzmán Giraldo	43717398	Gerente de Oficina	Reporte de necesidad, publicación de vacante, coordinación de entrevistas	Experiencia, competencias técnicas, alineación con valores	Muy frecuente	Sí
13	Hernando Higuera Martínez	8337433	Administrador de Empresas	Aprobación del presupuesto y descripción del puesto	Competencias técnicas y habilidades blandas	Muy frecuente	Sí
14	Daniel Antonio Vargas Rodríguez	1028019386	Coordinador de Proyecto	Identificación de necesidades organizacionales	Trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos	Muy frecuente	Sí
15	Dora Rodríguez Betancur	32288965	Asistente Administrativo	Identificación de vacantes y revisión de perfiles internos	Experiencia operativa y referencias	Muy frecuente	No
16	Fredy Tabares Agudelo	80412488	Responsable de RRHH	Identificación de la vacante y definición del perfil requerido	Experiencia previa, formación, competencias técnicas y habilidades	Frecuente	Sí
17	Karina garcia	1042789543	Administrativo	Principalmente por recomendación	Experiencia	Siempre	Sí

Nota. En esta entrevista se recopila información sobre las Prácticas Actuales de Selección dentro de la empresa.

Tabla 11*Bloque 2: Prácticas Actuales de Selección*

Bloque 2: Prácticas actuales de selección	
Códigos y Categorías	
Tema Principal	Códigos Identificados
Inicio del proceso de selección	Recolección de hojas de vida, publicación de vacante, recomendación interna, necesidad operativa, voz a voz
Criterios de selección	Experiencia, formación académica, habilidades, competencias técnicas, aspiraciones salariales, referencias
Frecuencia de uso de recomendaciones	Siempre, Muy frecuente, Casi siempre, Esporádicamente, Bastante frecuente, En la organización es frecuente
Existencia de perfiles definidos	Sí, No, N/a, No siempre, Perfiles genéricos, Perfiles actualizados según necesidad

Nota. En esta tabla se permite analizar de manera sistemática las Prácticas de Selección.

El análisis del Bloque 2 revela patrones profundamente arraigados que confirman la hipótesis central de esta investigación: el proceso de selección en INDUAGRO BC presenta una marcada informalidad, sostenida en gran parte por recomendaciones personales y relaciones internas, lo cual limita el alcance de criterios técnicos y organizacionales estructurados.

En primer lugar, sobresale la alta frecuencia con que se recurre a recomendaciones como vía principal para reclutar personal. De los 17 entrevistados, 12 manifestaron que las recomendaciones personales se utilizan de forma muy frecuente, frecuente, casi siempre o siempre, lo que representa aproximadamente el 70% de los casos. Este dato es clave para evidenciar que las redes de contacto informal no son excepcionales, sino sistemáticas, incluso entre niveles altos como gerencia o coordinación. Tal tendencia, aunque pueda facilitar la

incorporación rápida de personal, pone en riesgo la equidad del proceso, la objetividad en la evaluación de perfiles y el desarrollo de una cultura meritocrática dentro de la organización.

Respecto a los criterios de selección, aunque muchos entrevistados mencionan factores como experiencia (presente en al menos 12 casos), formación académica, habilidades blandas o alineación con valores, estos aparecen acompañados o subordinados al mecanismo de recomendación. Es decir, que aunque hay reconocimiento de criterios profesionales, su aplicación no parece operar dentro de un marco estandarizado o independiente. Incluso entrevistados como Karina García o Daniel Cano destacan que las recomendaciones familiares siguen siendo el punto de partida del proceso, dejando en segundo plano los criterios técnicos.

En cuanto al inicio del proceso de selección, las respuestas reflejan una diversidad de prácticas desarticuladas: desde publicaciones en portales oficiales hasta mecanismos como el “voz a voz”, la difusión en redes internas o la simple comunicación entre empleados. Esta disparidad muestra que no existe un protocolo único ni centralizado, lo que podría generar inconsistencias en la calidad de las contrataciones, duplicación de esfuerzos y falta de trazabilidad en las decisiones.

Respecto a la existencia de perfiles definidos para las vacantes, se observa un dato significativo: 15 de los 17 entrevistados afirman que sí existen perfiles definidos, aunque algunos aclaran que estos pueden ser genéricos o sujetos a modificaciones. Este hallazgo podría parecer contradictorio con la informalidad previamente descrita. Sin embargo, más que contradecirla, demuestra una desconexión entre lo normativo y lo operativo: aunque hay perfiles establecidos, su aplicación se diluye cuando el ingreso de personal ocurre por recomendación directa, sin validación estructurada o filtros estandarizados.

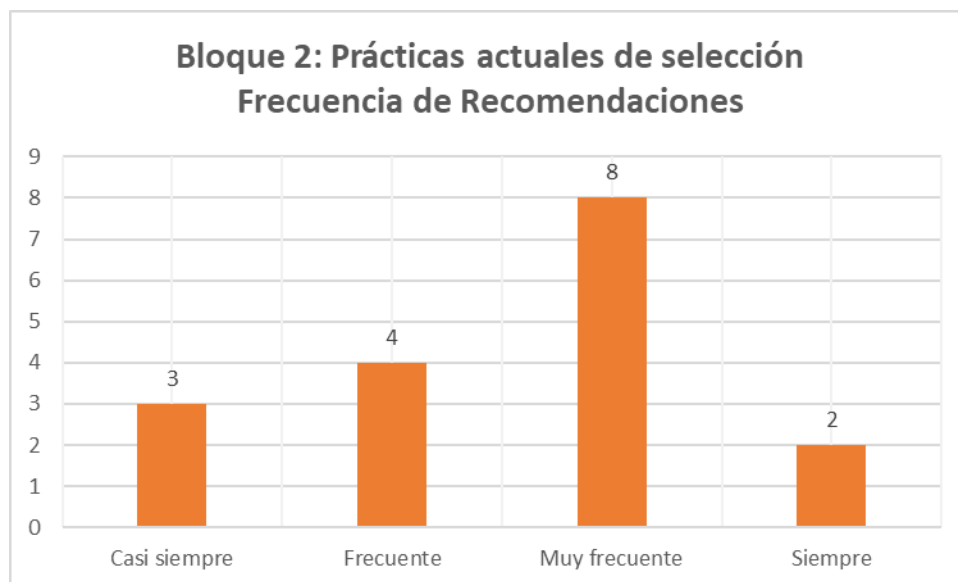
Tabla 12*Frecuencia de Recomendaciones*

Frecuencia de Recomendaciones	Cantidad	Porcentaje
Casi siempre	3	18%
Frecuente	4	24%
Muy frecuente	8	47%
Siempre	2	12%
Total general	17	100%

Nota. La tabla muestra la distribución de la frecuencia de recomendaciones del proceso de selección de personal, expresada en cantidad y porcentaje.

Figura 11

Grafica Bloque 2: Practicas Actuales de Selección



Nota. El gráfico de barras muestra la cantidad de entrevistados según la frecuencia de recomendaciones.

La distribución de respuestas sobre la frecuencia de uso de recomendaciones personales en el proceso de selección evidencia una tendencia clara: la informalidad sigue siendo un componente estructural en INDUAGRO BC. El 47% de los entrevistados afirmaron que las recomendaciones se usan de forma “muy frecuente”, mientras que otro 24% las considera “frecuentes” y un 18% señala que se presentan “casi siempre”. Estas tres categorías suman un 89% de los participantes, lo cual demuestra que el mecanismo de recomendación no solo es habitual, sino ampliamente aceptado y normalizado en la cultura organizacional.

Aunque solo el 12% mencionó que el uso es “siempre”, esa cifra refuerza la idea de que, en algunos casos, la recomendación es el eje central del ingreso laboral, posiblemente sin intervención de criterios técnicos o filtros formales. Este patrón sugiere que los valores como confianza y cercanía interpersonal tienen más peso que la meritocracia o los perfiles definidos, lo que puede dificultar la consolidación de un modelo de selección justo, competitivo y alineado con objetivos estratégicos.

Si bien las recomendaciones pueden ser útiles para agilizar contrataciones y aprovechar redes internas, el nivel de dependencia registrado en los datos plantea riesgos de sesgo, exclusión de candidatos externos más idóneos y debilidad en los procesos de evaluación objetiva, lo que impacta directamente en la transparencia, la equidad y la calidad del talento humano.

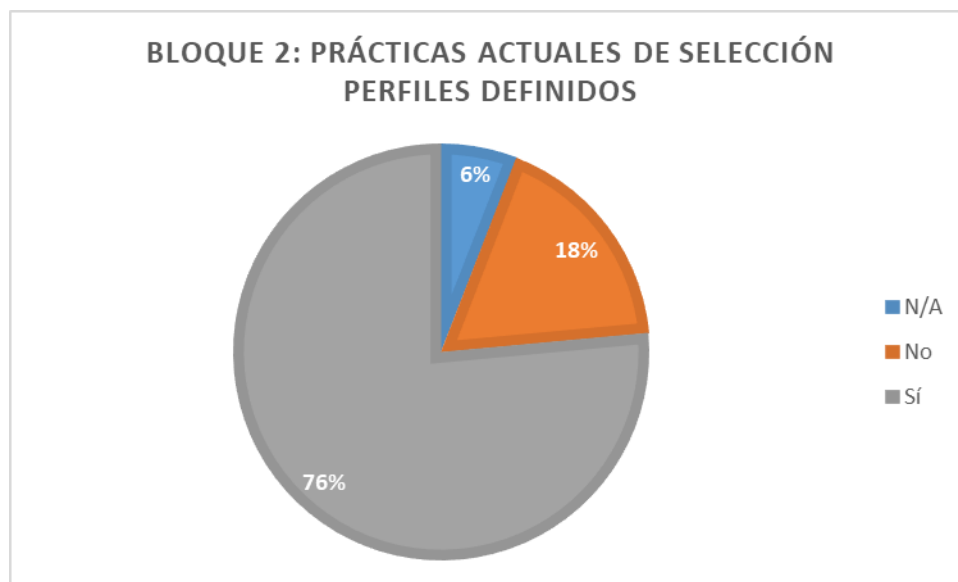
Por tanto, esta información no solo respalda la hipótesis del estudio, sino que visibiliza la urgencia de revisar e institucionalizar el proceso de selección para asegurar que las prácticas informales no se conviertan en obstáculos para el crecimiento organizacional.

Tabla 13

Perfiles definidos

Perfiles Definidos	Cantidad	Porcentaje
N/A	1	6%
No	3	18%
Sí	13	76%
Total, general	17	100%

Nota. La tabla muestra la distribución de la frecuencia de perfiles definidos.

Figura 12*Bloque 2: Prácticas Actuales de Selección*

Nota. Este gráfico muestra la distribución de respuestas sobre si las organizaciones cuentan con perfiles definidos en sus prácticas actuales de selección.

El análisis sobre la existencia de perfiles definidos en INDUAGRO BC refleja una aparente intención institucional de establecer criterios claros de selección, pero que en la práctica convive con elementos de informalidad. De los 17 entrevistados, el 76% asegura que sí existen perfiles de cargo definidos, lo cual indica que, al menos desde el papel, la organización ha procurado establecer parámetros para la contratación.

Sin embargo, el 18% afirma que no existen perfiles definidos y un 6% responde “N/A” por desconocimiento del tema. Este dato pone en evidencia una falta de coherencia y transversalidad en la aplicación de los perfiles, lo que sugiere que los lineamientos podrían estar

disponibles, pero no son conocidos ni utilizados por toda la estructura organizativa. Esta situación puede generar ambigüedad en los procesos, decisiones basadas en criterio personal y la persistencia de prácticas subjetivas como la selección por recomendación.

En síntesis, aunque la mayoría reconoce que hay perfiles definidos, la información sugiere que su uso no está institucionalizado ni estandarizado en todos los niveles, lo que contribuye al carácter informal del proceso de selección en la empresa y limita la efectividad de los objetivos organizacionales relacionados con profesionalización y equidad en la contratación.

Tabla 14

Bloque 3: Percepción sobre la Informalidad

Bloque 3: Percepción sobre la informalidad	
Códigos y Categorías	
Tema Principal	Códigos Identificados
Percepción sobre formalidad/informalidad	Informal, A veces informal, Mayormente informal, Formal en administrativo pero informal en evaluación, Formal, Formal parcial
Ventajas percibidas	Reducción de costos, rapidez en contratación, más hojas de vida, integración del personal, menor rotación, familiaridad entre compañeros
Desventajas percibidas	Falta de preparación, favoritismo, ocultamiento de información, pérdida de filtros, baja diversidad, posibles conflictos, problemas de desempeño, debilitamiento cultural
Impacto organizacional mencionado	Afecta equidad, afecta integración, afecta desempeño, mejora motivación, no impacta directamente, afecta innovación

Nota. En esta tabla se permite analizar cómo se percibe la formalidad o informalidad dentro de la organización, identificando códigos y categorías que reflejan distintas dimensiones del fenómeno.

Figura 13

Matriz de Datos. Bloque 3: Percepción sobre la Informalidad

Bloque 3: Percepción sobre la informalidad							
Matriz de Datos							
ID	Nombre Completo	Número de Identificación	Cargo Actual	Percepción de Formalidad	Ventajas Percibidas	Desventajas Percibidas	¿La informalidad ha tenido impacto?
1	Oscar Mejía	15322858	Operativo	Informal	Más hojas de vida	Falta de confianza en el proceso	Sí
2	Martha cano	32558190	Operaria	Informal	Conocimiento previo del recomendado	Exceso de confianza	Sí
3	Angela Fernanda Giraldo mantilla	1088272394	Gerente General	Formal	Reducción de costos y tiempo, retención de personal	Ocultamiento de información relevante	Sí
4	Daniel Cano	1036663434	Operario	Informal	Conocido de alguien	Falta de preparación	Sí
5	Sergio Pérez	1017543876	Operativo	Informal	Ninguna	Inconformidad del personal antiguo	Sí
6	Gustavo Orrego Vélez	1042769571	operario	Informal	Agilidad en vinculación	Falta de experiencia	Sí
7	Natalia Quintero Quintero	1036654753	Administradora Administrativa	Formal	Reducción de tiempo y costos, mayor retención	Recomendaciones pueden distorsionar percepción	No
8	Angie Buriticá	1020467774	Coordinadora operativa	A veces informal	Conocimiento previo, cercanía	Ausencia de filtros, favoritismo	Sí
9	Jose Alejandro Rodas Duran	70850924	Socio	Formal	Menor rotación, optimización de tiempos	Recomendación sin criterio	No
10	Silvana Merino Montoya	1039024860	Jefe de contabilidad	Formal	Reducción de gastos por no publicar vacantes	Ninguna	No
11	Jose David Muñoz	1007286014	Jefe de Compras	Formal	Rapidez en contratación urgente	Posibles conflictos futuros	No
12	Maria Sulay Guzmán Giraldo	43717398	Gerente de Oficina	Formal parcial	Integración rápida, aceleración de procesos	Limitación de diversidad, riesgo de favoritismo	Impacta equidad (no desempeño directamente)
13	Hernando Higuita Martínez	8337433	Administrador de Empresas	Informal	Las recomendaciones pueden ser útiles	Riesgo de nepotismo y falta de diversidad	Sí
14	Daniel Antonio Vargas Rodriguez	1028019386	Coordinador de Proyecto	Formal	Agiliza el proceso de selección	Limita el acceso a talento externo	Sí
15	Dora Rodríguez Betancur	32288965	Asistente Administrativo	Informal	Reducción del tiempo de vacancia	Genera favoritismos y conflictos	Sí
16	Fredy Tabares Agudelo	80412488	Responsable de RRHH	Informal	La experiencia práctica es valorada	La formación académica no siempre es considerada; genera bajo desempeño en algunos casos	Sí
17	Karina garcia	1042789543	Administrativo	Informal	Rapidez para cubrir vacantes	Falta de preparación académica en algunos casos	Sí

Nota. En esta entrevista se recopila información de empleados sobre su percepción y experiencias respecto a la formalidad e informalidad en los procesos de selección.

El análisis del Bloque 3 revela de manera contundente que la percepción sobre el proceso de selección en INDUAGRO BC está fuertemente marcada por la informalidad. De los 17 entrevistados, más de la mitad (10 personas) consideran que el proceso es total o mayormente informal, mientras otros reconocen elementos informales en etapas específicas, como en cargos de menor jerarquía o en la evaluación de habilidades. Esto valida la hipótesis central de la investigación: a pesar de la existencia de algunos lineamientos formales, la práctica cotidiana sigue dominada por la lógica de recomendaciones personales y vínculos internos.

Uno de los aspectos más reiterados por los participantes es el uso habitual de recomendaciones como vía para vincular personal, lo cual es percibido como una práctica que agiliza los procesos y reduce costos. 14 de los 17 entrevistados mencionan explícitamente ventajas asociadas a la rapidez en la contratación, la familiaridad entre compañeros o la retención del personal recomendado, lo que muestra que, dentro de la cultura organizacional, estas prácticas se han naturalizado y legitimado.

Sin embargo, también emerge una conciencia crítica sobre las limitaciones de este sistema. Las desventajas más mencionadas incluyen el riesgo de favoritismo, la falta de preparación académica y la pérdida de filtros técnicos, que pueden comprometer la equidad, diversidad e incluso el desempeño organizacional. Por ejemplo, perfiles como el de Fredy Tabares (RRHH) reconocen que, aunque la experiencia práctica es valorada, la informalidad ha generado problemas de rendimiento en el pasado.

Respecto al impacto percibido, la mayoría (12 de 17) afirma que la informalidad ha tenido consecuencias directas en la cultura organizacional, el clima laboral o el desempeño del personal. Algunos lo atribuyen a conflictos internos o dificultad de integración, mientras otros señalan que este sistema limita el acceso a talento externo y la capacidad de innovación. Sólo

una minoría considera que el proceso no ha tenido afectaciones significativas, lo cual sugiere un reconocimiento generalizado del problema y una disposición al cambio.

Tabla 15

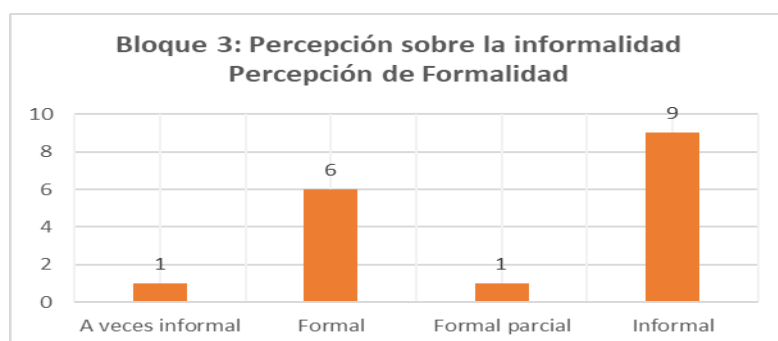
Percepción de Formalidad

Percepción de Formalidad	Cantidad	Porcentaje
A veces informal	1	6%
Formal	6	35%
Formal parcial	1	6%
Informal	9	53%
Total, general	17	100%

Nota. La tabla muestra los resultados sobre su percepción del grado de formalidad en los procesos en la organización.

Figura 14

Bloque 3: Percepción sobre la Informalidad



Nota. La gráfica muestra la percepción de formalidad en los procesos organizacionales según los encuestados.

El análisis de la percepción sobre la formalidad del proceso de selección en INDUAGRO BC revela una clara polarización entre lo que se declara como práctica institucional y lo que ocurre en la experiencia cotidiana. Aunque el 35% de los entrevistados considera que el proceso es formal, esta cifra queda opacada por el 53% que lo percibe como informal, lo cual indica que más de la mitad del personal reconoce que las dinámicas de recomendación y ausencia de filtros estructurados siguen siendo predominantes.

Resulta especialmente revelador que solo una persona identifique el proceso como “formal parcial” y otra como “a veces informal”, lo que sugiere que los empleados tienden a interpretar el proceso de selección en términos absolutos, lo que evidencia una falta de claridad o uniformidad en su ejecución. Esta dicotomía puede reflejar que las normas institucionales existen, pero no son aplicadas de manera coherente entre áreas o niveles jerárquicos, generando contradicciones internas y ambigüedad en la cultura organizativa.

El hecho de que casi dos tercios del personal no identifique el proceso como plenamente formal (65%) muestra que, más allá de lo establecido en manuales o procedimientos, las prácticas reales continúan influenciadas por criterios subjetivos, relaciones personales y recomendaciones directas. Esta percepción colectiva debería ser tomada como una señal de alerta para revisar no solo las políticas documentadas, sino también la forma en que se comunican, aplica y supervisan dentro de la organización.

Tabla 16

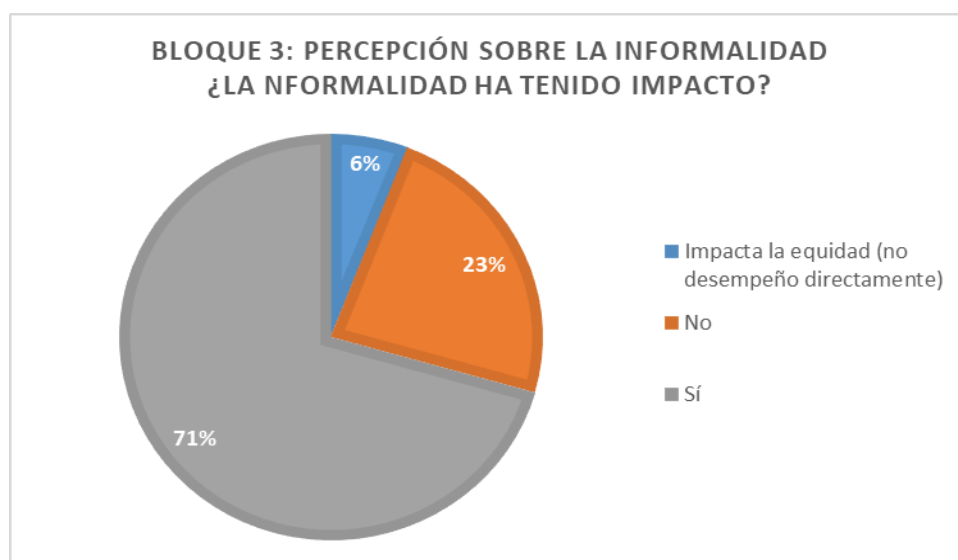
¿La Informalidad ha tenido Impacto?

¿La informalidad ha tenido impacto?	Cantidad	Porcentaje
Impacta la equidad (no desempeño directamente)	1	6%
No	4	24%
Sí	12	71%
Total general	17	100%

Nota. La tabla muestra la percepción sobre si la informalidad ha tenido impacto en la organización.

Figura 15

Bloque 3: Percepción sobre la Informalidad



Nota. La gráfica ilustra la percepción de los encuestados sobre el impacto de la informalidad en la organización.

La percepción del impacto de la informalidad en el proceso de selección dentro de INDUAGRO BC es clara y mayoritaria. El 71% de los entrevistados considera que la informalidad sí ha generado consecuencias en la organización, lo cual reafirma que esta dinámica no solo existe, sino que afecta dimensiones clave como el desempeño, la integración, la cultura y la transparencia. Este alto porcentaje sugiere que los efectos van más allá de casos aislados; se trata de una experiencia compartida que influye en cómo se construye el ambiente laboral.

Por otro lado, un 24% indica que no ha observado un impacto directo, lo que podría explicarse por el grado de distancia de ciertos cargos respecto al proceso de selección, o por una normalización de prácticas informales que ya no son cuestionadas. El dato más sutil, pero significativo, es el 6% que asocia la informalidad con efectos en la equidad, aunque no directamente en el desempeño. Esto indica que incluso cuando el rendimiento no se ve afectado de inmediato, sí se perciben desigualdades en el acceso a oportunidades, lo que erosiona los valores de justicia e inclusión laboral.

En conjunto, estos datos muestran que la informalidad no es solo una característica del proceso, sino un factor que modela cómo se distribuyen las oportunidades dentro de la empresa, generando percepciones diversas, pero en su mayoría críticas, que exigen atención organizacional.

Tabla 17*Bloque 4: Meritocracia y Equidad*

Bloque 4: Meritocracia y equidad	
Códigos y Categorías	
Tema Principal	Códigos Identificados
Valoración de experiencia y formación	Formación académica, experiencia práctica, actitud, adaptabilidad, idoneidad profesional
Preferencia por relaciones personales	Se priorizan conocidos, confianza personal sobre idoneidad, relaciones influyen, se trata de corregirlo
Propuestas para garantizar equidad	Pruebas técnicas, entrevistas estructuradas, matrices de evaluación, filtros transparentes, entrevistas grupales
Percepción de equidad actual	No hay equidad, se garantiza mediante RRHH, propuestas para mejorar, trato desigual, procesos por recomendación

Nota. En esta tabla se refleja la tensión entre la aspiración a un sistema meritocrático basado en criterios objetivos y la realidad de prácticas informales o sesgadas que afectan la equidad.

Figura 16

Matriz de Datos. Bloque 4: Meritocracia y Equidad

Bloque 4: Meritocracia y equidad						
Matriz de Datos						
ID	Nombre Completo	Número de Identificación	Cargo Actual	Valoración de Experiencia/Formación	¿Se ha priorizado la relación personal sobre la idoneidad?	Propuesta o práctica para garantizar equidad
1	Oscar Mejía	15322858	Operativo	Es importante para el crecimiento	No	Análisis consciente más que recomendaciones
2	Martha cano	32558190	Operaria	Es importante para mejorar ingresos económicos	No	Que los procesos sean externos en su totalidad
3	Angela Fernanda Giraldo mantilla	1088272394	Gerente General	Muy importante ambas	No	Pruebas técnicas, referencias personales y laborales
4	Daniel Cano	1036663434	Operario	Importante para el éxito del proceso	No	Verificación de documentos y experiencia por parte de RRHH
5	Sergio Pérez	1017543876	Operativo	Poca	Sí	No hay equidad
6	Gustavo Orrego Vélez	1042769571	operario	Esencial	No	Filtros sin recomendaciones desde RRHH
7	Natalia Quintero Quintero	1036654753	Administradora Administrativa	Muy importante según el tipo de cargo	No	Filtros transparentes según necesidad del cargo
8	Angie Buriticá	1020467774	Coordinadora operativa	Muy importante para validar competencias	Sí	Pruebas iguales para todos, entrevistas estandarizadas
9	Jose Alejandro Rodas Duran	70850924	Socio	Depende del tipo de cargo	No	Proceso interno profesionalizado
10	Silvana Merino Montoya	1039024860	Jefe de contabilidad	Importancia alta en cargos administrativos	N/A	N/A
11	Jose David Muñoz	1007286014	Jefe de Compras	Muy importante para cargos administrativos	No	Acceso abierto a vacantes sin discriminar conocimientos
12	Maria Sulay Guzmán Giraldo	43717398	Gerente de Oficina	Experiencia, formación académica, actitud y adaptabilidad	En ocasiones	Entrevistas estructuradas y paneles de decisión
13	Hernando Higuita Martínez	8337433	Administrador de Empresas	Idoneidad profesional es fundamental; experiencia pesa más que los títulos	En ocasiones	Uso de matrices de evaluación
14	Daniel Antonio Vargas Rodríguez	1028019386	Coordinador de Proyecto	La experiencia previa en trabajos similares es clave	Sí	Implementar entrevistas grupales
15	Dora Rodríguez Betancur	32288965	Asistente Administrativo	La experiencia tiene más peso que la formación académica	Sí	Propuesta de evaluaciones objetivas
16	Fredy Tabares Agudelo	80412488	Responsable de RRHH	La formación académica no siempre es prioritaria; experiencia práctica tiene mayor relevancia	En ocasiones	Mejora progresiva del proceso; identificación de casos críticos
17	Karina garcia	1042789543	Administrativo	Es importante para alcanzar metas organizacionales y superar estancamientos	No	Se garantiza equidad a través de filtros de RRHH

Nota. En esta entrevista se recoge la percepción sobre la formalidad en los procesos de selección, las ventajas y desventajas de la informalidad, y su impacto en la organización.

El análisis del Bloque 4, centrado en meritocracia y equidad dentro del proceso de selección de INDUAGRO BC, refleja una tensión constante entre los principios organizacionales deseables y las prácticas reales que se manifiestan en el día a día. Si bien los entrevistados reconocen en su mayoría la importancia de la formación académica y la experiencia profesional para el desarrollo y éxito de la empresa, el 59% de ellos admiten que en algún momento las relaciones personales han influido en las decisiones de contratación. Este contraste evidencia que, aunque se valora la idoneidad como criterio ideal, la meritocracia aún no se aplica de manera consistente en todos los niveles de la organización.

Las respuestas muestran que la experiencia es mencionada más frecuentemente que la formación académica como criterio decisivo, lo que puede entenderse como una necesidad de operatividad inmediata. Sin embargo, esta práctica —cuando no está acompañada de evaluación formal— puede debilitar la calidad del talento humano y limitar la innovación. Figuras como Dora Rodríguez, Hernando Higueta y Daniel Vargas reconocen abiertamente que han presenciado casos donde la recomendación personal superó al mérito profesional, lo cual puede distorsionar el acceso equitativo a oportunidades y generar conflictos internos.

Un elemento positivo es que varios entrevistados —desde cargos operativos hasta de dirección— proponen estrategias concretas para fortalecer la equidad, como entrevistas grupales, matrices de evaluación, filtros transparentes y pruebas técnicas aplicadas de forma uniforme. Esto demuestra una conciencia crítica sobre las debilidades del sistema y una voluntad de mejora que debe ser canalizada institucionalmente.

En conclusión, el Bloque 4 evidencia que la meritocracia y la equidad son valores reconocidos y deseados por la mayoría del personal, pero su implementación aún se ve afectada por dinámicas relacionales y criterios subjetivos. El desafío para INDUAGRO BC será traducir

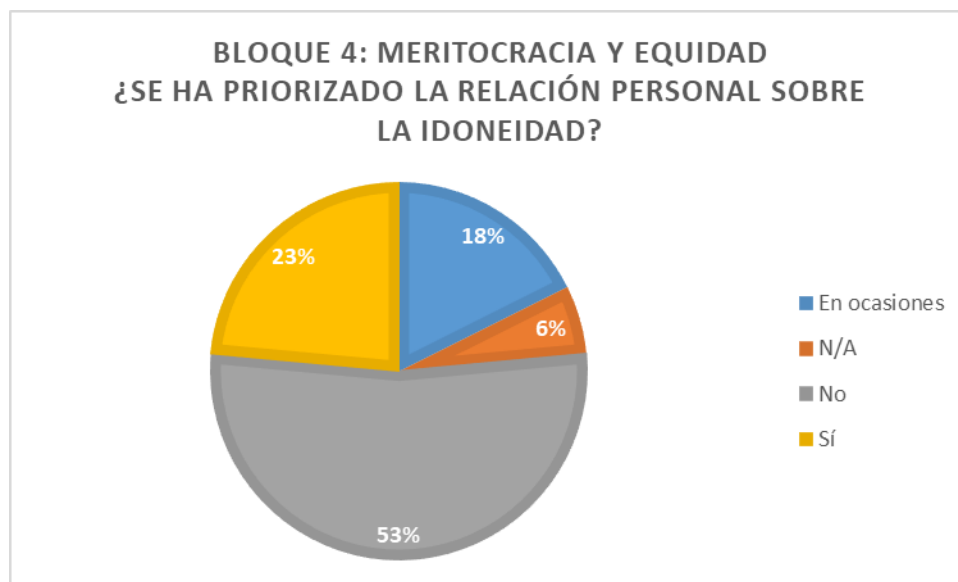
ese reconocimiento en políticas claras, sostenibles y aplicadas por todos los actores involucrados en la contratación, fortaleciendo la profesionalización del proceso y reduciendo el espacio que hoy ocupa la informalidad.

Tabla 18

¿Se ha Priorizado la Relación Personal sobre la Informalidad?

¿Se ha priorizado la relación personal sobre la idoneidad?	Cantidad	Porcentaje
En ocasiones	3	18%
N/A	1	6%
No	9	53%
Sí	4	24%
Total general	17	100%

Nota. La tabla muestra la percepción sobre si se ha priorizado la relación personal sobre la idoneidad en los procesos laborales.

Figura 17*Bloque 4: Meritocracia y Equidad*

Nota. El gráfico muestra los resultados sobre si se ha priorizado la relación personal sobre la idoneidad en el contexto de meritocracia y equidad.

El análisis de esta variable revela una división interesante entre la percepción y la práctica dentro del proceso de selección en INDUAGRO BC. Aunque el 53% de los entrevistados afirma que no se ha priorizado la relación personal sobre la idoneidad profesional, la presencia del 24% que responde afirmativamente y otro 18% que reconoce que ha ocurrido “en ocasiones” sugiere que las relaciones personales siguen teniendo un peso significativo en ciertos momentos del proceso.

Este panorama indica que, si bien existe una conciencia organizacional sobre la importancia de aplicar criterios técnicos, la práctica no siempre se alinea con la intención

declarada. El hecho de que casi la mitad de los entrevistados (42%) reconozcan que en algún punto la cercanía personal ha influido sobre la idoneidad refuerza la necesidad de fortalecer los controles internos, estandarizar los filtros y aplicar estrategias que garanticen imparcialidad.

Además, la existencia de un 6% que respondió “N/A” evidencia que algunos roles están desvinculados del proceso de selección o carecen de información suficiente, lo cual puede ser un síntoma de desarticulación entre áreas, y una oportunidad para construir un modelo más inclusivo y transparente.

En conjunto, los datos reflejan que, si bien se avanza hacia una visión meritocrática, la consistencia en su aplicación sigue siendo el reto principal, especialmente cuando las relaciones personales tienden a interferir en la objetividad del proceso de contratación.

Tabla 19*Bloque 5: Retos y Oportunidades de Mejora*

Bloque 5: Retos y oportunidades de mejora	
Códigos y Categorías	
Tema Principal	Códigos Identificados
Retos del proceso de selección	Dificultad para conseguir personal, alta rotación, falta de preparación, baja motivación, procesos desorganizados, abandono rápido
Sugerencias de mejora	Pruebas operativas, psicotécnicas o prácticas; inducción y seguimiento; entrevistas claras; estandarización; digitalización; exclusión de recomendaciones
Disposición al cambio	Sí, apoyaría proceso más profesionalizado; No, el proceso actual es suficiente; Sí si hay respaldo organizacional; No requiere cambios

Nota. El análisis del Bloque 5 identifica los principales retos en el proceso de selección.

Figura 18

Matriz de Datos. Bloque 5: Retos y Oportunidades de Mejora

Bloque 5: Retos y oportunidades de mejora						
Matriz de Datos						
ID	Nombre Completo	Número de Identificación	Cargo Actual	Principal Reto Identificado	Sugerencia para Mejorar el Proceso	¿Apoyaría un proceso más profesionalizado?
1	Oscar Mejía	15322858	Operativo	Dificultad para conseguir personal	Más orden y mayor tiempo en recolección de datos	Sí
2	Martha cano	32558190	Operaria	Falta de experiencia y preparación	Uso de formatos y enlaces directos al área encargada	Sí
3	Angela Fernanda Giraldo mantilla	1088272394	Gerente General	Postulantes abandonan el proceso tras capacitación	Pruebas físicas en etapa de entrevista	Sí
4	Daniel Cano	1036663434	Operario	Dificultad para encontrar personal	Proceso más directo con RRHH	Sí
5	Sergio Pérez	1017543876	Operativo	Falta de estandarización	Ofertas formales con perfil profesional definido	Sí
6	Gustavo Orrego Vélez	1042769571	operario	Personas no aceptan salario mínimo	RRHH debe encargarse únicamente del estudio de hojas de vida	Sí
7	Natalia Quintero Quintero	1036654753	Administradora Administrativa	Encontrar persona idónea	Eliminar recomendaciones para evitar problemas futuros	Sí
8	Angie Buriticá	1020467774	Coordinadora operativa	Falta de experiencia certificada, mala presentación, abandono, inasistencia	Entrevistas claras, llamadas de referencia, pruebas psicotécnicas comparativas	Sí
9	Jose Alejandro Rodas Duran	70850924	Socio	Evaluación del talento adecuado	Proceso actual es idóneo	No
10	Silvana Merino Montoya	1039024860	Jefe de contabilidad	Selección de personal idóneo	No considera necesarios cambios	No
11	Jose David Muñoz	1007286014	Jefe de Compras	Procesos largos, falta de automatización	Ninguno	No
12	Maria Sulay Guzmán Giraldo	43717398	Gerente de Oficina	Atraer talento calificado en poco tiempo	Digitalización del proceso y capacitación de entrevistadores	Sí
13	Hernando Higuita Martínez	8337433	Administrador de Empresas	Alta rotación de personal	Mejorar inducción y seguimiento post-contratación	Sí
14	Daniel Antonio Vargas Rodriguez	1028019386	Coordinador de Proyecto	Encontrar personas con habilidades técnicas y equilibradas	Mejorar definición de perfiles y uso de pruebas prácticas	Sí
15	Dora Rodriguez Betancur	32288965	Asistente Administrativo	Alta rotación y falta de compromiso	Fortalecer inducción y seguimiento del desempeño	Sí
16	Fredy Tabares Agudelo	80412488	Responsable de RRHH	Evaluación de competencias y retención de talento	Mejorar comunicación interna y definir perfiles con mayor precisión	Sí
17	Karina garcia	1042789543	Administrativo	Candidatos con experiencia pero sin preparación académica	Hacer el proceso más externo	Sí

Nota. La matriz presentada recopila los principales retos y oportunidades de mejora identificados por diferentes empleados de una organización en el proceso de selección.

El análisis del Bloque 5 revela que en INDUAGRO BC existe una conciencia organizacional clara respecto a los retos estructurales del proceso de selección y a las oportunidades para mejorarlo. La totalidad de los 17 entrevistados identificó algún tipo de desafío, destacándose de forma recurrente la dificultad para atraer personal capacitado, la alta rotación laboral y la falta de preparación o compromiso de los candidatos. Estas problemáticas se concentran especialmente en cargos operativos y administrativos, y reflejan una necesidad urgente de fortalecer los mecanismos de evaluación y vinculación.

En cuanto a las sugerencias de mejora, las respuestas muestran un abanico amplio de propuestas: pruebas técnicas, entrevistas claras, verificación de referencias laborales, mayor estructuración del proceso y reducción del peso de las recomendaciones personales. Lo más significativo es que estas ideas provienen tanto de niveles operativos como directivos, lo que indica una voluntad colectiva de profesionalizar el sistema, haciendo que el reclutamiento se base en criterios objetivos más que en vínculos informales.

Respecto a la disposición al cambio, el 82% de los entrevistados manifestó estar abierto a implementar un proceso de selección más profesionalizado, lo cual representa una oportunidad clave para la organización. Esto no solo demuestra apertura al mejoramiento continuo, sino también una valoración positiva de procesos más técnicos, sistemáticos y equitativos, capaces de reducir errores de contratación y generar mejores indicadores de desempeño.

En resumen, el Bloque 5 evidencia que INDUAGRO BC enfrenta retos estructurales en su proceso de selección, pero también cuenta con propuestas concretas y apoyo interno para avanzar hacia un modelo más robusto, equitativo y alineado con buenas prácticas de gestión humana. La informalidad identificada en bloques anteriores puede abordarse desde estas

oportunidades de mejora, siempre que se traduzcan en decisiones estratégicas e inversión en mecanismos formales de selección.

Tabla 20

¿Apoyaría un Proceso más Profesionalizado?

¿Apoyaría un proceso más profesionalizado?	Cantidad	Porcentaje
No	3	18%
Sí	14	82%
Total general	17	100%

Nota. La tabla muestra la percepción sobre si apoyaría o no un proceso más profesionalizado.

Figura 19

Grafica Bloque 5. Retos y Oportunidades de Mejora



Nota. El gráfico muestra los resultados sobre si apoyaría un proceso más profesionalizado en el proceso de selección,

La información revela una amplia disposición del personal de INDUAGRO BC para transformar el proceso de selección hacia un modelo más profesional. Con un 82% de los entrevistados afirmando que sí apoyarían esta mejora, se evidencia no solo una apertura al cambio, sino una clara conciencia de que el sistema actual presenta limitaciones estructurales que podrían superarse con herramientas más técnicas, estandarizadas y objetivas.

Este respaldo mayoritario no solo incluye cargos directivos y administrativos, sino también operativos, lo que indica que la necesidad de profesionalización se percibe a lo largo de toda la organización, y no está limitada a quienes diseñan o aplican el proceso. Tal consenso representa una oportunidad concreta para implementar acciones que fortalezcan la equidad, la eficiencia y la calidad del talento humano.

Por otro lado, el 18% que no considera necesaria esta transformación podría estar reflejando conformismo con el modelo actual o desconocimiento de las implicaciones estratégicas de un sistema de selección más robusto. Esta minoría invita a reflexionar sobre la importancia de sensibilizar a todos los actores sobre cómo un proceso estructurado no solo mejora el rendimiento organizacional, sino también la confianza interna en la toma de decisiones.

En conjunto, esta variable aporta evidencia de que el cambio no solo es viable, sino deseado por la mayoría, lo que fortalece el argumento de la investigación y abre paso a recomendaciones concretas orientadas a consolidar prácticas más profesionales y menos influenciadas por relaciones personales.

Hallazgos. Contraste entre resultados cuantitativos y cualitativos

Bloque 1

Encuestas. Más del 65% de los encuestados asignaron puntajes bajos (1, 2 o 3), lo que indica una percepción negativa o ambigua sobre la transparencia del proceso.

Entrevistas. Se evidenció informalidad, participación ocasional y decisiones basadas en recomendaciones personales. Se destacó la falta de criterios estandarizados y desarticulación entre áreas.

Correlación. La baja puntuación en las encuestas se confirma con las experiencias relatadas, donde se menciona la escasa sistematización del proceso y la influencia de vínculos personales. Esto valida que la falta de transparencia no es solo una percepción, sino una práctica recurrente.

Bloque 2

Encuestas. El 60% calificó con puntajes 1 o 2, mostrando poca satisfacción con las prácticas actuales.

Entrevistas. Se destacó la centralidad de las recomendaciones como mecanismo de ingreso, diversidad de métodos según cada área, y el uso limitado de criterios profesionales.

Correlación. El descontento expresado en las encuestas coincide con los testimonios que describen procesos poco técnicos y sin seguimiento formal. La presencia de criterios como “voz a voz” y “difusión en familia” refuerzan la percepción de informalidad.

Bloque 3

Encuestas. Casi el 75% otorgó puntajes medios y altos (3 a 5), lo que sugiere reconocimiento de la informalidad como una característica común del proceso.

Entrevistas. La mayoría de los participantes afirmó que el proceso es informal o mixto. Se mencionaron riesgos como favoritismo, pérdida de filtros y falta de diversidad.

Correlación. Hay correspondencia directa: las encuestas expresan esta informalidad como percepción generalizada y las entrevistas la explican en detalle. El impacto reportado sobre equidad y desempeño organizacional da profundidad a los datos numéricos.

Bloque 4

Encuestas. Aunque hubo mayor diversidad en las respuestas, el 42% calificó con puntajes bajos (1 y 2), lo que refleja inquietudes sobre la aplicación de criterios meritocráticos.

Entrevistas. Más de la mitad reconoció que en algún momento se ha priorizado la relación personal sobre la idoneidad. Se valora la experiencia más que la formación académica, y varios proponen mejoras con pruebas objetivas y filtros claros.

Correlación. Los resultados concuerdan: aunque hay conciencia sobre lo que debería ser un proceso justo, la implementación aún se ve obstaculizada por prácticas subjetivas. Las propuestas mencionadas dan pistas para estructurar soluciones internas.

Bloque 5

Entrevistas (cualitativo). La totalidad de los entrevistados identificó retos en el proceso. El 82% manifestó su disposición a profesionalizarlo. Se reconocen dificultades como rotación, escasa preparación y falta de estandarización.

Encuestas (indirecto). Aunque este bloque no fue evaluado cuantitativamente, los demás bloques anticipan inconformidad y una necesidad de mejora estructural.

Correlación. La alta voluntad al cambio es una oportunidad para transformar el proceso actual. Las entrevistas sugieren que el equipo interno está listo para adoptar herramientas profesionales, con respaldo conceptual y operativo.

En conclusión, los datos cuantitativos exponen una percepción de informalidad, baja transparencia y poca confianza en la meritocracia del proceso de selección. Estas percepciones se validan y complementan con los hallazgos cualitativos, que ofrecen explicaciones detalladas, ejemplos concretos y propuestas claras para mejorar.

Este análisis integral no solo responde a la pregunta de investigación, sino que también fundamenta la necesidad urgente de implementar un modelo de selección estructurado, equitativo, profesional y alineado con los objetivos de INDUAGRO BC S.A.S. Las recomendaciones que surjan podrán apoyarse en evidencia cruzada y en la disposición activa de los miembros del equipo para transformar su realidad organizacional.

Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo de grado permitió analizar a profundidad las debilidades estructurales del proceso de selección en INDUAGRO BC S.A.S. y responder de forma coherente a cada uno de los objetivos propuestos. A través de una investigación de enfoque mixto, se evidenciaron prácticas informales como el favoritismo, la falta de criterios objetivos y la escasa articulación entre áreas, aspectos que afectan negativamente el desempeño organizacional y la eficiencia operativa.

En respuesta a estas problemáticas, y con base en los hallazgos obtenidos, se plantearon acciones estratégicas que marcaron el cierre del trabajo: la elaboración de un Manual de Procedimientos para la selección de personal, la definición de una Política Interna basada en principios de transparencia y equidad, la formulación de un Plan de Capacitación que fortalezca las competencias del equipo en la evaluación de talento, la creación de una Evaluación por Competencias semestral, y un Plan Estratégico que define responsables, tiempos y acciones concretas. Estas propuestas conforman un sistema de mejora viable, realista y alineado con las necesidades detectadas en el diagnóstico institucional.

El desarrollo del trabajo permitió establecer una propuesta de mejora para formalizar el proceso de selección en INDUAGRO BC S.A.S., en respuesta a los hallazgos que revelaron informalidad, subjetividad y falta de criterios técnicos. A través del diagnóstico, la recopilación de antecedentes, el marco teórico y legal, y los resultados obtenidos mediante instrumentos aplicados, se evidenció cómo estas prácticas afectan el desempeño organizacional y la eficiencia operativa. La propuesta se fundamenta en implementar mecanismos objetivos, como filtros por competencias, pruebas psicotécnicas y procesos de evaluación más estructurados, que alineen la selección con estándares profesionales y legales vigentes.

El diagnóstico realizado mediante una investigación de enfoque mixto permitió evidenciar con claridad los principales problemas: predominancia de recomendaciones familiares, ausencia de criterios estandarizados y escasa articulación entre áreas. Los resultados cuantitativos (encuestas) y cualitativos (entrevistas) mostraron baja transparencia, falta de meritocracia y una cultura organizacional que favorece lo informal sobre lo técnico. Estos hallazgos fueron analizados e interpretados a la luz del marco teórico y legal, confirmando que estas prácticas impactan negativamente el desempeño organizacional al generar inequidad, falta de diversidad y rotación del personal.

Con base en los hallazgos del trabajo, se propuso la incorporación de mejores prácticas al proceso actual, sin modificarlo completamente, sino orientándolo hacia la profesionalización. Esto incluye el uso de entrevistas estructuradas por competencias, pruebas psicotécnicas y criterios objetivos que puedan servir como filtros para reducir el favoritismo y la subjetividad. La propuesta nace del contraste entre las prácticas actuales (informales y familiares) y las teorías revisadas en el marco conceptual, así como de la identificación de riesgos y oportunidades expresadas por los propios actores de la organización en los resultados cualitativos.

Los resultados de las entrevistas (bloque 5) evidenciaron una amplia disposición por parte de los empleados y directivos para avanzar hacia un proceso más profesional. En función de esto, se plantearon estrategias de sensibilización como talleres sobre equidad en la selección, espacios de formación en herramientas de evaluación por competencias, y campañas internas que fomenten la cultura del mérito. Estas propuestas se sustentan en el análisis legal, los marcos teóricos sobre gestión humana y en la voluntad de cambio organizacional que se identificó como una gran oportunidad en los hallazgos finales.

Recomendaciones

Como resultado del análisis profundo realizado en este trabajo de grado, se evidenció la necesidad urgente de fortalecer el proceso de selección de personal en INDUAGRO BC S.A.S. mediante la implementación de prácticas técnicas, objetivas y alineadas con los principios de equidad y eficiencia. Por ello, se proponen a continuación un conjunto de recomendaciones que constituyen un plan estructurado de mejora, orientado a transformar la gestión del talento humano en la organización.

Plan Estratégico

Para fortalecer el proceso de selección de personal en INDUAGRO BC S.A.S., se ha diseñado un plan estratégico orientado a transformar las prácticas actuales en acciones más estructuradas, técnicas y equitativas. Este plan responde directamente a los hallazgos del diagnóstico organizacional y propone medidas viables que promueven la transparencia, profesionalismo y eficiencia operativa en la vinculación de talento humano. Las estrategias definidas a continuación se fundamentan en la realidad interna de la empresa, priorizando su aplicabilidad, bajo costo y alto impacto.

Tabla 21*Plan Estratégico para la Formalización y Optimización del Proceso de Selección*

Estrategia	Acción Especifica	Responsable	Tiempo de Implementación
Formalización del proceso de selección	Elaborar e implementar el Manual de Procedimientos para el Proceso de Selección.	Área Administrativa	1 mes
Establecimiento de una política interna de selección	Redactar, socializar y adoptar oficialmente la Política Interna de Selección basada en mérito y transparencia.	Gerencia General	2 semanas
Fortalecimiento de competencias técnicas en selección	Diseñar e implementar el Plan de Capacitación sobre entrevistas por competencias, análisis de perfil y pruebas básicas.	Área Administrativa / Facilitador interno	2 meses
Seguimiento y auditoría del proceso	Establecer controles periódicos: evaluación de competencias, auditoría semestral, revisión documental y encuestas de satisfacción post-selección.	Comité de Selección	Cada 6 meses (continuo)
Evaluación del impacto organizacional	Medir el desempeño del personal vinculado bajo el nuevo modelo mediante indicadores de eficacia y resultados por área.	Área Administrativa / Jefes de área	A partir del tercer mes


Nota. El cuadro presenta una estrategia estructurada para mejorar el proceso de selección de personal.

Manual de Procedimiento

La creación e implementación de un manual de procedimientos impacta de forma directa y positiva en la gestión del talento humano, ya que permite estandarizar y formalizar cada etapa del proceso de selección. Esta estrategia representa una transformación significativa, al brindar claridad, trazabilidad y objetividad, y al reducir los márgenes de improvisación o favoritismo en la vinculación de personal.

Tabla 22

Manual de Procedimientos para la Selección de Personal

	MANUAL	CÓDIGO: ML-GTH-01
	PROCEDIMIENTOS PARA SELECCIÓN DE PERSONAL	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA: 05/07/2025
<p>1. Introducción</p> <p>El presente manual tiene como objetivo formalizar el proceso de selección de personal en INDUAGRO BC S.A.S., garantizando criterios de equidad, eficiencia y transparencia. Esta herramienta busca corregir prácticas informales detectadas en el diagnóstico organizacional y consolidar una cultura meritocrática alineada con la estrategia empresarial.</p> <p>2. Objeto</p> <p>Establecer un procedimiento estructurado para la selección de personal que permita identificar, evaluar y vincular candidatos idóneos, con base en principios técnicos y alineación cultural, contribuyendo a la mejora del desempeño organizacional.</p> <p>3. Alcance</p> <p>Este manual aplica a todos los procesos de selección que se realicen en la empresa, independientemente del nivel del cargo (operativo, técnico o directivo), tipo de contrato o modalidad de vinculación.</p> <p>4. Roles y Responsabilidades</p>		
Actor	Función Principal	
Gerencia General	Autoriza contrataciones estratégicas y aprueba perfiles	

Área Administrativa	Coordina el proceso de selección, aplica pruebas, consolida resultados
Área Solicitante	Define perfil del cargo, participa en entrevista técnica
Comité de Selección	Evalúa candidatos, asegura criterios objetivos
Recursos Humanos	Ejecuta inducción e integra al nuevo colaborador

5. Procedimiento Operativo del Proceso de Selección

5.1 Solicitud de Vacante

- Área solicitante diligencia formato de necesidad de personal.
- Administración valida y registra solicitud.

5.2 Definición del Perfil

- Se construye el perfil del cargo con base en competencias, requisitos técnicos y alineación a valores organizacionales.
- Se valida contra el Manual de Cargos de la empresa.

5.3 Convocatoria

- Se publica la vacante en medios formales (correo institucional, portales de empleo, redes profesionales).
- Toda convocatoria debe especificar requisitos, funciones, y tipo de contrato.

5.4 Presentación

- Revisión de hojas de vida con criterios técnicos definidos.
- Aplicación de filtro inicial según experiencia, formación y habilidades básicas.

5.5 Evaluación Técnica

- Aplicación de pruebas psicotécnicas, técnicas o específicas según el perfil.
- Registro y ponderación de resultados.

5.6 Entrevista por Competencias

- Entrevista estructurada con guía estandarizada.
- Evaluación de competencias clave (comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo).

5.7 Valoración Final

- Consolidación de puntuaciones: hoja de vida, prueba técnica y entrevista.
- Decisión tomada por Comité de Selección con acta firmada.

5.8 Contratación

- Notificación al candidato seleccionado.
- Solicitud de documentos, firma de contrato y registro legal.

5.9 Inducción

- Proceso de integración institucional con acompañamiento en primeros días.
- Evaluación de expectativas y retroalimentación al mes de ingreso.

6. Principios Rectores del Proceso

- **Equidad:** Todas las personas deben tener las mismas oportunidades de postularse y ser evaluadas objetivamente.
- **Mérito:** La selección se basa en competencias, habilidades y desempeño demostrado.
- **Transparencia:** Cada etapa debe estar documentada, registrada y disponible para auditoría interna.
- **Imparcialidad:** Quedan excluidos criterios subjetivos como recomendaciones familiares o personales.

7. Documentación y Registros

- Formato de solicitud de vacante
- Perfil del cargo
- Guía de entrevista por competencias
- Plantilla de resultados de evaluación técnica
- Acta de selección
- Contrato laboral
- Informe de inducción

Todos los documentos serán archivados digitalmente y en físico, bajo custodia del área administrativa, por un periodo mínimo de dos años.

8. Seguimiento y Auditoría

- Evaluaciones semestrales del cumplimiento del procedimiento.
- Auditoría interna de expedientes de selección.
- Encuestas de satisfacción post-selección por parte de áreas solicitantes.
- Informes mensuales al Comité de Dirección sobre indicadores de calidad en el proceso.

REV No.	Descripción del Cambio	Fecha
1	Emisión primer documento	07/08/2025
Realizado por		Revisado por
		Aprobado por
		Líder Gestión Humana
		Gerente


Nota. Este manual formaliza el proceso de selección de personal en INDUAGRO BC S.A.S

Política

Establecer una política interna para el proceso de selección constituye una medida estratégica que fortalece la transparencia y credibilidad organizacional. Esta acción delimita claramente los principios, reglas y responsabilidades que rigen la contratación de personal, promoviendo un entorno justo y profesional, y marcando un punto de quiebre frente a prácticas informales que han afectado la eficiencia operativa de la empresa.

Tabla 23

Política de Selección de Personal

	POLITICA	CÓDIGO: PL-GTH-01
	SELECCIÓN DE PERSONAL	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA: 05/07/2025
<p>INDUAGRO BC S.A.S. reconoce que una gestión eficiente del talento humano comienza por un proceso de selección justo, transparente y profesional. Como respuesta a los retos identificados en el diagnóstico organizacional, la alta dirección establece esta política interna para garantizar que la contratación de personal se realice bajo principios de equidad, meritocracia y alineación con las competencias requeridas por cada cargo.</p> <p>La empresa se compromete a ejecutar procesos de selección estructurados, basados en herramientas técnicas como entrevistas por competencias, pruebas psicotécnicas y valoración</p>		

objetiva de hojas de vida. Estas acciones buscan eliminar prácticas informales, como la contratación por recomendación personal, promoviendo en su lugar decisiones fundamentadas en el desempeño, la experiencia y los valores del candidato.

Todos los participantes del proceso deberán cumplir con esta política, velando por la trazabilidad de cada etapa, el respeto a los criterios definidos y la documentación adecuada que respalde la contratación. Esta directriz fortalece la cultura organizacional y aporta al crecimiento sostenible de INDUAGRO BC S.A.S., asegurando que el talento humano incorporado sea el más adecuado para alcanzar los objetivos institucionales.

Lineamientos Generales

1. Las convocatorias se publicarán por canales formales, con requisitos claros.
2. Ningún candidato será vinculado sin haber cumplido todas las etapas del proceso.
3. Las entrevistas seguirán un modelo por competencias.
4. Las pruebas técnicas y psicotécnicas serán obligatorias según el cargo.
5. Las decisiones estarán a cargo del Comité de Selección, respaldadas por acta formal.
6. No se permitirá la contratación por afinidad personal sin evaluación técnica.
7. Toda documentación será archivada y disponible para auditoría interna.


Nota. La política de selección de personal establece un proceso justo, transparente y profesional, basado en equidad, meritocracia y competencias técnicas.

Evaluación por Competencias

La implementación de esta evaluación semestral por competencias fortalece directamente el proceso de selección de INDUAGRO BC S.A.S., ya que permite dar continuidad al análisis del desempeño individual y validar si los colaboradores cumplen con los comportamientos esperados en sus roles. Integrar esta herramienta al ciclo de gestión humana garantiza una contratación más acertada, basada en evidencias, y facilita decisiones objetivas sobre formación, promoción y desarrollo interno, generando así un impacto positivo en la eficiencia operativa y en la consolidación de una cultura organizacional basada en el mérito.

Tabla 24

Evaluación por Competencias

	EVALUACIÓN		CÓDIGO: EVC-GTH-01				
	EVALUACIÓN POR		VERSIÓN: 01				
	COMPETENCIAS		VIGENCIA: 05/07/2025				
Competencia	Descripción	Resultado Esperado	Escala de Calificación				
			1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar de forma activa y respetuosa con otros	Participa en actividades grupales, respeta opiniones, ayuda a otros y contribuye al logro común					
Comunicación asertiva	Expresar ideas con claridad, respeto y oportunidad	Se comunica de forma clara, escucha activamente, transmite información útil y evita conflictos					
Adaptabilidad	Flexibilidad para enfrentar cambios y nuevas tareas	Se ajusta a nuevas condiciones, acepta retos y mantiene actitud positiva ante lo inesperado					
Orientación a resultados	Enfoque hacia el cumplimiento de objetivos y mejora continua	Cumple metas, prioriza tareas, propone soluciones y mantiene					

		productividad constante					
Responsabilidad ética	Actuar con integridad, compromiso institucional y respeto por normas	Cumple horarios, sigue políticas internas, protege información y se comporta de forma respetuosa					
<p>Escala de Calificación Única (Aplicable a todas las competencias)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 = Bajo desempeño: no cumple con el comportamiento esperado • 2 = Desempeño limitado: cumple de manera ocasional o insuficiente • 3 = Desempeño aceptable: cumple con lo básico del comportamiento esperado • 4 = Buen desempeño: cumple consistentemente con lo esperado • 5 = Desempeño destacado: supera el comportamiento esperado de forma evidente <p>Este formato puede aplicarse semestralmente a través de una evaluación individual o como parte de un sistema más amplio de seguimiento.</p>							

Nota. El formato de evaluación por competencias mide cinco competencias clave: trabajo en equipo, comunicación asertiva, adaptabilidad, orientación a resultados y responsabilidad ética.

Referencia Bibliográficas

Dessler, G. (2020). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docRead

ESAN. (2022). ¿Por qué es importante la gestión estratégica de talento humano? Conexión

ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/por-que-es-importante-la-gestion-estrategica-de-talento-humano#:~:text=de%20talento%20humano%3F-,%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20es%20importante%20la%20gesti%C3%B3n%20estra,t%C3%A9g>

Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas . Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

Induretros (s,f). 2025. Recuperado de: <https://induretros.com/>

Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento . FC Editorial. (pp. 57-103). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento . Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Mejía Amaya, A. F. (2013). La estructura de capital en la empresa: su estudio contemporáneo. Revista Finanzas y Política Económica, 5(2), 141-160.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1998). Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento. Ginebra: OIT.

<https://www.ilo.org/es/acerca-de-la-oit/mision-e-impacto-de-la-oit/declaracion-de-la-oit-relativa-los-principios-y-derechos-fundamentales-en>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (Varios años). Informes Globales en virtud del seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Ginebra: OIT. (Consultar los informes sobre No Discriminación y Libertad Sindical).

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_norm/%40declaratio n/documents/publication/wcms_467655.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (Varios años). Recopilación de instrumentos de la OIT. Ginebra: OIT. (Acceder a los textos completos de los Convenios N° 111, N° 100, N° 87, N° 98, N° 29, N° 105, N° 138, N° 182). <https://www.ilo.org/es/publications/derechos-fundamentales-en-el-trabajo-convenios-87-98-29-105-138-182-100-111>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.) . Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

Romero, A. M. (2022). Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano . [Objeto_virtual_de_aprendizaje_OVA]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15ª ed.). Pearson.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Press.

Vocati Consulting – Procesos de selección, consecuencias de una mala contratación

Calderón Hernández, G. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 95–108.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552009000200010

Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura organizacional: de las teorías comunicativas al enfoque organizacional complejo. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263–289.

<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.

HRD Toolkit. (s.f.). *Modelo de competencias: Spencer & Spencer y el éxito laboral*.

Recurso Humano Chile. (2019). *Competencia en el trabajo: Spencer & Spencer*.

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos (15ª ed.)*. Pearson.

Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Visión de Futuro*, 11(1), 1–15.

Ramírez Aldana, A. F. (2020). *Evaluación del desempeño: una herramienta de desarrollo organizacional [Trabajo de grado, Universidad de América]*.

Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1–20

Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

- Iglesias Armenteros, A. L., Torres Esperón, J. M., & Mora Pérez, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 17(4), 562–570.
- Jojoa Vargas, A. M. (2017). Importancia del clima organizacional en la productividad laboral [Ensayo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG
- Taruchaín-Pozo, L. F., & Revelo-Oña, R. E. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: una revisión bibliográfica sistemática. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 749–756. Dialnet
- Centeno, A. J., & González, K. C. (2021). Análisis de la rotación de personal: estudio de caso. Universidad Tecnológica Metropolitana.
- Domínguez Olaya, M. K. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S. [Tesis de Maestría, Universidad de Medellín].
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson
- APA. (2025). Principios generales para reducir el sesgo. <https://apa.org.es/apa-pautas-de-estilo-y-gramatica/lenguaje-sin-prejuicios/principios-generales-para-reducir-el-sesgo/>
- Lersundy Carbó, G., & Bulla Agudelo, L. S. (2024). La transformación digital en la gestión de recursos humanos en Bogotá, Colombia: integración de la Inteligencia Artificial [Trabajo de grado, Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA]. Repositorio CESA
- Rosado Fonseca, I. (2022). La digitalización de la gestión del talento [Trabajo de fin de máster, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas
- Echevarría, J. (2019). *La inteligencia artificial en los procesos de selección*. Randstad.

Librada Cantero, G. (2021). La inteligencia artificial en los procesos de selección [Trabajo de grado, Universidad de Valladolid].

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48201/TFG-N.1601.pdf>

Rosado Fonseca, I. (2022). La digitalización de la gestión del talento [Trabajo de fin de máster, Universidad Pontificia Comillas].

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68000/TFM001702.pdf?sequence=1>

Organización Internacional del Trabajo. (1958). Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), N.º 111. <https://www.ilo.org>

Congreso de Colombia. (2002). Ley 789 de 2002. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Función Pública. (1994). Decreto 256 de 1994. Decreto sobre selección por mérito