

**Diseño de un proceso de selección de personal adaptado a las necesidades de la  
Comercializadora AM, ubicada en Valledupar, Cesar**

Amparo Donado Trillos

Aura Stella Carvajal Padilla

Javier Ricardo Llanos León

Lesly Dayana Barbosa Ortiz

Stefania Robles Badillo

Asesor

Diana Milena Giraldo Correa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2025

### **Dedicatoria**

Este proyecto se dedica principalmente a Dios, quien nos ha dado la sabiduría y la fortaleza para afrontar cada uno de los obstáculos que a lo largo de la carrera se nos han presentado. A nuestros tutores, que se han convertido en piezas clave en cada etapa de nuestra formación, compartiendo sus conocimientos y brindando esa confianza para alcanzar nuestros sueños. A nuestros padres, que han tenido una base sólida de comprensión y apoyo incondicional. A nuestros amigos que, de una u otra manera, han sido un gran apoyo en cada proceso.

Amparo Donado Trillos

Aura Stella Carvajal Padilla

Javier Ricardo Llanos León

Lesly Dayana Barbosa Ortiz

Stefania Robles Badillo

## **Agradecimientos**

Damos gracias a Dios por permitirnos realizar este proyecto, por guiarnos en cada paso, por regalarnos sabiduría y capacidad de entendimiento, por su amor y bendiciones diarias.

También, queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a todos los que de distintas maneras, han sido esenciales para hacer posible este proyecto. En primer lugar, queremos agradecer a nuestra tutora, Diana Milena Giraldo Correa, por su valiosa guía, orientación y apoyo constante. Su experiencia y conocimiento han sido fundamentales para avanzar con claridad y éxito en cada etapa del proyecto.

Así mismo, extendemos nuestro agradecimiento a cada uno de los participantes, de grupo: Amparo Donado Trillos, Aura Stella Carvajal Padilla, Javier Ricardo Llanos Leon, Lesly Dayana Barbosa Ortiz, Stefania Robles Badillo. Cada uno de nosotros aportó su tiempo, conocimientos, ideas y disposición para trabajar en equipo. El compromiso de cada uno hizo que juntos pudiéramos superar los desafíos, permitiéndonos lograr avances significativos que nos permitieron alcanzar cada uno de los objetivos trazados.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias por su apoyo emocional y motivación, ya que nos hicieron sentir más seguros de nuestras capacidades, haciéndonos saber que podríamos alcanzar el éxito.

¡Gracias a todos por su compromiso y dedicación!

## Resumen

El talento humano se ha consolidado como pieza importante para que se logren los propósitos de las empresas, por lo que la selección de personal representa un proceso estratégico para cualquier empresa, en ese sentido, el presente proyecto tiene como finalidad analizar el proceso de selección que se desarrolla en la Comercializadora AM, microempresa del sector agrícola ubicada en Valledupar, y los efectos negativos derivados de su aplicación informal, entre ellos la alta rotación de personal, errores en la vinculación de colaboradores y dificultades para contratar personal idóneo. Como respuesta a esta situación, se propone el diseño de un proceso de selección de personal que garantice la vinculación de colaboradores cuyas competencias y valores estén alineados con los principios y metas de la organización, promoviendo así su permanencia y compromiso a largo plazo, por esta razón, para el desarrollo del proyecto se utilizó una metodología con enfoque mixto, integrando herramientas cualitativas y cuantitativas, de modo que la recolección de la información se hizo por medio de entrevista al gerente y encuesta al equipo de trabajo, lo que permitió comprender en profundidad la problemática existente. A partir del análisis de los resultados, se diseña un proceso estructurado de selección que abarca desde la atracción de candidatos hasta la toma de decisiones fundamentadas, e incorpora herramientas como el análisis de hojas de vida, entrevistas estructuradas y pruebas psicotécnicas, con lo cual se espera que esta propuesta contribuya a mejorar la calidad de las contrataciones, fortalecer la gestión del talento humano, reducir riesgos legales y aportar al desarrollo sostenible de la empresa, constituyéndose además en un modelo replicable para otras microempresas con problemáticas similares.

***Palabras clave:*** Selección, competencias, contratación, diseño, talento.

### **Abstract**

Human talent has been consolidated as an important piece for the purposes of companies to be achieved, so the selection of personnel represents a strategic process for any company, in that sense, the purpose of this project is to analyze the selection process that is developed in the AM Commercializer, a microenterprise in the agricultural sector located in Valledupar, and the negative effects derived from its informal application, including high staff turnover, errors in the hiring of collaborators and difficulties in hiring suitable personnel. As a response to this situation, it is proposed to design a personnel selection process that guarantees the engagement of collaborators whose competencies and values are aligned with the principles and goals of the organization, thus promoting their permanence and long-term commitment, for this reason, for the development of the project a methodology with a mixed approach was used. integrating qualitative and quantitative tools, so that the collection of information was done through interviews with the manager and survey of the work team, which allowed for an in-depth understanding of the existing problems. Based on the analysis of the results, a structured selection process is designed that ranges from the attraction of candidates to informed decision-making, and incorporates tools such as the analysis of resumes, structured interviews and psychotechnical tests, with which it is expected that this proposal will contribute to improving the quality of hiring. strengthen the management of human talent, reduce legal risks and contribute to the sustainable development of the company, also constituting a replicable model for other microenterprises with similar problems.

***Keywords:*** Recruitment, skills, recruitment, design, talent.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	11
Planteamiento del Problema .....	13
Justificación .....	16
Objetivos .....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos .....	19
Antecedentes .....	20
Marco Teórico.....	22
Marco Legal .....	28
Metodología de la Investigación.....	32
Enfoque de la Investigación .....	32
Tipo de Investigación .....	32
Descriptiva. ....	32
Aplicado.....	33
Diseño Metodológico .....	33
Estudio de Caso.....	33
Técnicas e Instrumentos de la Investigación .....	33
Entrevista Semiestructurada.....	33
Instrumento. ....	33
Encuesta de Opinión. ....	34
Población y Muestra .....	34
Población .....	34

Muestra .....	34
Resultados .....	35
Resultados de la Entrevista Semiestructurada Aplicada al Directivo.....	50
Hallazgos .....	51
Conclusiones .....	55
Recomendaciones .....	58
Procedimiento de entrevista:.....	69
Referencias Bibliográficas .....	76
Apéndices.....	79

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Análisis a la Primera Pregunta de la Encuesta</i> .....	35
<b>Figura 2</b> <i>Análisis a la Segunda Pregunta de la Encuesta</i> .....	36
<b>Figura 3</b> <i>Análisis a la Tercera Pregunta de la Encuesta</i> .....	37
<b>Figura 4</b> <i>Análisis a la Cuarta Pregunta de la Encuesta</i> .....	38
<b>Figura 5</b> <i>Análisis a la Quinta Pregunta de la Encuesta</i> .....	39
<b>Figura 6</b> <i>Análisis a la Sexta Pregunta de la Encuesta</i> .....	40
<b>Figura 7</b> <i>Análisis a la Séptima Pregunta de la Encuesta</i> .....	41
<b>Figura 8</b> <i>Análisis a la Octava Pregunta de la Encuesta</i> .....	42
<b>Figura 9</b> <i>Análisis a la Novena Pregunta de la Encuesta</i> .....	43
<b>Figura 10</b> <i>Análisis a la Décima Pregunta de la Encuesta</i> .....	44
<b>Figura 11</b> <i>Análisis a la Undécima Pregunta de la Encuesta</i> .....	45
<b>Figura 12</b> <i>Análisis a la Duodécima Pregunta de la Encuesta</i> .....	46
<b>Figura 13</b> <i>Análisis a la Decimotercera Pregunta de la Encuesta</i> .....	47
<b>Figura 14</b> <i>Análisis a la Decimocuarta Pregunta de la Encuesta</i> .....	48
<b>Figura 15</b> <i>Análisis a la Decimoquinta Pregunta de la Encuesta</i> .....	49

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Perfil Cargo Auxiliar Contable</i> .....	59
<b>Tabla 2</b> <i>Perfil Cargo Auxiliar Administrativo</i> .....	60
<b>Tabla 3</b> <i>Perfil Cargo Coordinador de Bodega</i> .....	61
<b>Tabla 4</b> <i>Perfil Cargo Supervisor de Calidad</i> .....	62
<b>Tabla 5</b> <i>Perfil Cargo Operario de Producción</i> .....	63
<b>Tabla 6</b> <i>Perfil Cargo Operario de Bodega</i> .....	64
<b>Tabla 7</b> <i>Perfil Cargo Conductor</i> .....	65
<b>Tabla 8</b> <i>Perfil Cargo Operario de Fruver</i> .....	66
<b>Tabla 9</b> <i>Formato Criterios de Preselección de Hoja de Vida</i> .....	68
<b>Tabla 10</b> <i>Formato de Evaluación del Desempeño Durante la Entrevista</i> .....	73
<b>Tabla 11</b> <i>Lista de Chequeo Verificación Documentación Contratación</i> .....	74

**Lista de Apéndices**

<b>Apéndice A</b> <i>Guía de Entrevista</i> .....	79
<b>Apéndice B</b> <i>Encuesta de Opinión</i> .....	80
<b>Apéndice C</b> <i>Evidencias de las Encuestas Respondidas</i> .....	82

## Introducción

La selección de personal es un proceso que permite identificar y elegir a los candidatos más calificados y adecuados para cubrir un puesto vacante en una empresa, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de la misma, en donde la gestión por competencias se ha convertido en un enfoque clave para fortalecer el rendimiento organizacional, como lo señala Ramos (2015) cuando dice “las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva en el futuro, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano” (p.138). En este contexto actualmente la comercializadora AM presenta una problemática en la descripción de cargos, pues no cuenta con el área de selección y contratación de personal, lo que ha impactado negativamente su rendimiento y la satisfacción de sus empleados, evidenciando una creciente dificultad en la contratación de personal idóneo. Ramos (2015) indica que, a pesar de su importancia, en muchas empresas la labor del área de recursos humanos sigue sin recibir el reconocimiento que merece, ya que su aporte no siempre es fácil de cuantificar, por esta razón suele estar subestimada o incluso limitada, actualmente existen organizaciones donde el responsable de recursos humanos no es considerado parte del equipo directivo principal, ni forma parte del comité de dirección, en algunos casos, esta área ni siquiera es independiente, sino que está integrada en otra función.

Esta es una problemática a nivel general ya que actualmente son muchas las empresas que suelen enfrentar este desafío. Tal como mencionó Luna (2018) cuando dijo “podemos pensar que la GC es la base para un modelo mucho más integral aún en las organizaciones, basado en un hecho fundamental que hoy en día está afectando a las organizaciones a nivel mundial: la escasez de talento” (p. 208). Es así que esta situación se le atribuye es debido a la dificultad para invertir en procesos formales de reclutamiento, como agencias o plataformas especializadas y la no

existencia de un departamento de recursos humanos, ya que a menudo es el dueño o un encargado quien contrata, lo cual puede llevar a procesos informales, poco estructurados y sin criterios claros de selección, además de contratación basada en afinidad personal más que en competencias, en algunos casos, hay desconocimiento sobre normativas laborales, contratos, seguros, etc., lo que complica o retrasa los procesos de contratación. Es por esta razón que, dentro de las estrategias modernas de recursos humanos, el enfoque por competencias se destaca por su capacidad de alinear los objetivos organizacionales con los individuales. En este sentido, se ha señalado que “permite la integración de los objetivos entre la organización y el individuo, por lo que la gestión por competencias puede definirse como el ajuste fino integrado y continuo entre las competencias y los talentos” (Luna 2018, p. 202). Debido a esto se pretende llevar a cabo el diseño de un proceso de selección de personal que garantice la vinculación de colaboradores cuyos valores coincidan con los principios y metas de la comercializadora AM, promoviendo así su permanencia y compromiso a largo plazo.

## Planteamiento del Problema

Comercializadora AM es una microempresa situada en la ciudad de Valledupar, Cesar. Se dedica a vender productos agrícolas directamente al público y en tiendas especializadas.

Esta empresa se enfrenta a un desafío significativo en su proceso de selección de personal, lo que ha impactado negativamente su rendimiento y la satisfacción de sus empleados. En este sentido Luna (2018) afirma que es clave enfocarse en las personas como protagonistas del cambio y crecimiento dentro de la empresa, pues más que centrarse solo en las funciones o en prácticas aisladas, lo importante es valorar el papel del capital humano para mejorar el desempeño organizacional.

Desde el segundo semestre del año 2023, se ha evidenciado una creciente dificultad en la contratación de personal idóneo, principalmente debido a la ausencia de un proceso estructurado de selección y contratación, pues esta labor ha sido asumida por el gerente y el subgerente, quienes son esposos y dueños de la organización. Respecto a esto Luna (2018) indica que “uno de los problemas fundamentales en la gestión del talento proviene de su implementación, por lo que es de gran relevancia analizar la mentalidad de los directivos en este cambio estratégico” (p. 202).

Cabe resaltar que esta empresa no cuenta con el área de talento humano, lo que ha traído consigo que no exista un buen filtro de selección de personal, ya que existe una sobrecarga de trabajo al querer cumplir con todos los compromisos y responsabilidades que su puesto les exige. Además, existe una carencia de formación especializada y no se cuenta con las herramientas adecuadas, lo que ha llevado a decisiones poco acertadas en la inclusión de nuevo personal. Es así que algunas de las personas contratadas no cumplen con los perfiles de los cargos, ya que carecen de habilidades para desempeñar las actividades encomendadas, pocas conocen del

trabajo a realizar y muchas veces mienten sobre sus estudios realizados para obtener el trabajo, y como no existe un filtro de información pasan desapercibidos reconociéndose el error cuando ya hacen parte de la empresa. Además se han presentado varios casos en el que se han contratado personas indocumentadas, de otro país, sin un estatus migratorio lo que representa un problema porque no cumplen con los requisitos para ser afiliados a la seguridad social, lo que representa un gran riesgo tanto para el empleado como para el empleador, y si llega a pasar algo, como un accidente o una enfermedad, el empleador tiene que hacerse cargo de todos los gastos que eso genere, incluso si la persona queda inválida o llega a fallecer y esto hace que el empleador se sienta desprotegido dentro de la empresa, todo esto sin mencionar las sanciones que la empresa debe asumir por omitir ese derecho. Actualmente, la falta de estandarización en los procesos de talento humano ha llevado a inconsistencias en la contratación, pues algunas veces se contrata gente que no encaja bien con lo que la empresa busca o con lo que quiere lograr.

Este problema se manifiesta en varias áreas: en primer lugar, la alta rotación de personal, que genera costos adicionales y afecta la moral del equipo; en segundo lugar, la dificultad para identificar y atraer a candidatos con las competencias adecuadas, lo que restringe el progreso y la posición competitiva de la organización en el mercado. Además, la ausencia de un proceso estandarizado dificulta la apreciación del desempeño y el avance profesional del equipo, lo que puede llevar a una falta de motivación y compromiso.

Al analizar la situación actual de la empresa, que es bastante preocupante, podemos, una vez más, resaltar la importancia de la existencia del proceso de selección de personal en las organizaciones a fin de evitar todas estas problemáticas. Así como lo evidencia Luna (2018) “mediante un estudio de varias empresas, como estas han logrado mediante la implementación de

procesos de selección de personal reclutar nuevos empleados con las habilidades que requieren” (p. 376). Logrando así un impacto positivo en sus resultados.

Por lo tanto, es muy importante analizar y crear un adecuado modelo de selección de personal que no solo estandarice los procesos de talento humano en la Comercializadora AM, sino que también se adapte a sus necesidades específicas y contribuya a la creación de un ambiente laboral más eficiente y satisfactorio. Esta investigación busca identificar las mejores prácticas en la selección de personal y presentar un marco que permita a la organización optimizar su gestión del talento humano, mejorando así su desempeño general y su potencial para alcanzar sus fines estratégicos.

## **Justificación**

En el entorno empresarial contemporáneo, las empresas enfrentan el reto constante de mantenerse competitiva y sostenible en un mercado en constante transformación. En este contexto, contar con una estructura organizacional que sea altamente competente, que trabaje en sintonía con los principios y propósitos de la empresa, lo que hace que impacte de manera positiva en la productividad, clima organizacional, innovación y permanencia de estas en el mercado.

La comercializadora AM, como microempresa en crecimiento, enfrenta actualmente una problemática significativa relacionada con la ausencia de un proceso definido para la selección de personal, lo que ha generado limitaciones al momento de contratar colaboradores adecuados, situación que impacta directamente en el rendimiento, la productividad y la permanencia del personal dentro de la empresa.

Esta problemática se ha originado por diversas razones. En primer lugar, los propietarios carecen de formación formal en temas administrativos vinculados al reclutamiento y selección de personal. En segundo lugar, la necesidad de realizar contrataciones de manera rápida ha llevado a omitir etapas clave del proceso, priorizando la inmediatez sobre la calidad en la selección de los candidatos. Y, en tercer lugar, la ausencia de estandarización y documentación del proceso de selección ha impedido establecer lineamientos claros para su ejecución. Aunque los propietarios reconocen estas falencias, actualmente no cuentan con personal idóneo que se encargue exclusivamente de la gestión del talento humano, debido a que a pesar que cuentan con los recursos económicos no han priorizado esta área. Por tanto, siguen asumiendo estas funciones junto con múltiples responsabilidades operativas y administrativas, lo que genera una sobrecarga laboral y hace que el proceso de selección pase a un segundo plano.

Por ello, resulta fundamental diseñar un proceso de selección que garantice la vinculación de talentos cuyas competencias y valores estén alineados con los principios y metas de la comercializadora, promoviendo así su permanencia y compromiso a largo plazo, elementos esenciales para el desarrollo y éxito continuo de la empresa.

Tal como lo señalan, García et al. (2010), cuando definen el proceso de selección de personal como la elección de la persona que mejor se ajusta al cargo, considerando sus competencias y perfil profesional, con el fin de conservar e incluso ayudar a que la empresa trabaje mejor y logre mejores resultados. Esto demuestra que seleccionar personal no se trata simplemente de llenar una vacante, sino de tomar una decisión clave que puede impactar directamente en los resultados de la empresa. De una buena elección depende, en gran parte, el rendimiento del equipo de trabajo, el clima laboral y la estabilidad del negocio.

Así mismo Luna (2018) sostiene que “la atracción de talento humano es un proceso dinámico, generador de conocimiento, donde se busca la continua interacción con el mercado para tener los candidatos necesarios para los proyectos y productos que va a realizar la organización” (p. 373). Esta afirmación destaca la importancia de implementar mecanismos eficaces para atraer al perfil de talento que verdaderamente necesita la empresa. Sin embargo, atraer candidatos no es suficiente; también es crucial contar con herramientas para seleccionarlos adecuadamente y lograr su retención. De hecho, según datos citados por Luna (2018) “Lo que parece claro es que resulta tres veces más costoso realizar una nueva contratación que retener alguno de sus activos más valiosos, cuya afirmación está basada en los datos proporcionados por expertos” (p. 376). Lo cual demuestra la necesidad de fortalecer los procesos internos de gestión del talento humano.

En este sentido, el presente proyecto de grado tiene como finalidad diseñar un proceso de selección de personal acorde a las necesidades específicas de la comercializadora AM, con base en referentes teóricos y metodológicos reconocidos. Para lograrlo, se tomarán como referencia los pasos y procesos propuestos por García et al. (2010), los cuales incluyen la atracción de talentos, el análisis de hojas de vida, la aplicación de pruebas de perfil y psicotécnicas, la realización de entrevistas estructuradas y evaluaciones psicológicas, y la elaboración de un sistema de ponderación para tomar decisiones objetivas y fundamentadas.

Este proyecto se justifica no solo por la problemática identificada en la empresa AM, sino por el impacto positivo que generará a corto, mediano y largo plazo. La implementación de un proceso de selección de personal estructurado permitirá mejorar la calidad de las contrataciones, optimizar el rendimiento organizacional, reducir los costos por rotación de personal y fortalecer el crecimiento sostenible de la empresa. Además, el desarrollo de esta propuesta aportará conocimiento práctico aplicable a otras microempresas que enfrenten retos similares, contribuyendo así al fortalecimiento del tejido empresarial local.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un proceso de selección de personal que garantice la vinculación de colaboradores cuyos valores coincidan con los principios y metas de la comercializadora AM, promoviendo así su permanencia y compromiso a largo plazo.

### **Objetivos Específicos**

Identificar los principales factores que han contribuido a que se genere la problemática de selección de personal para la empresa comercializadora AM.

Conocer las necesidades de selección de personal que presenta actualmente la empresa comercializadora AM.

Crear un modelo de selección de personal de manera estructurada, en donde cada fase se adapte a las necesidades organizacionales de la Comercializadora AM.

### **Antecedentes**

Comercializadora AM es una microempresa situada en la ciudad de Valledupar, Cesar. Se dedica a vender productos agrícolas directamente al público y en tiendas especializadas.

Inicio labores el 18 de julio de 2016, su estructura de negocio consiste en figurar como proveedor de 43 variedades de frutas y verduras (banano maduro, coco, jengibre, ñame, melón, ahuyama común, pimentón verde, guayaba, ahuyama sakata, cebolla blanca, naranja, pomelo, ají chino, papaya, cebolla roja, apio, zanahoria en bolsa, tomate chonto, tomate de árbol, sandía baby, piña, mango, mandarina, lulo, limón Tahití, zanahoria, papa sin lavar, remolacha, plátano, pepino, papa criolla, lechuga Batavia, habichuela, calabacín, aguacate, papa pastusa, pimentón rojo, limón común, mazorca dulce, cebolla larga, lechuga crespita, cilantro y repollo blanco), para ciertos almacenes de cadena como Tiendas Ara, Grupo Éxito, Tiendas D1, Cencosud en las ciudades de Valledupar, Cesar y Riohacha, Guajira, y al almacén de cadena local Mi Futuro.

Desde sus inicios, como en la mayoría de las Pymes, en la comercializadora AM ha existido informalidad en los procesos que se desarrollan en el área de gestión humana, sobre todo en términos de reclutamiento y selección de personal. Inicialmente, entró en funciones con dos empleados, un operario de producción y una empleada que hacía las veces de secretaria y fueron seleccionados de manera informal por la familiaridad con el propietario, sin ningún tipo de filtro, convocatoria previa o legalidad en la contratación.

Chiavenato (2020) plantea que la selección de personal debe entenderse como una actividad estratégica que impacta directamente en los niveles de productividad, motivación y compromiso organizacional. Desde esta óptica, la ausencia de criterios técnicos o la improvisación en las decisiones de contratación puede derivar en la incorporación de personal no

idóneo, lo que afecta el desempeño colectivo y genera altos costos por rotación, desmotivación y bajo rendimiento. Y lo anterior, es justamente lo que ha ido ocurriendo en esta microempresa.

Debido a que la comercializadora AM ha ido creciendo significativamente en los últimos ocho años, se ha hecho necesario la selección y contratación de más personal de distintas áreas y perfiles, por hoy genera 16 empleos directos: (1) Coordinador de bodega, (1) Supervisor de Calidad, (1) Auxiliar administrativo, (1) Auxiliar contable, (1) Contador, (2) operarios de bodega, (2) transportadores/choferes, (5) operarios de producción, y (2) operarios de Fruver; los cuales fueron reclutados mediante una convocatoria muy informal, es decir, eran amigos o familiares de conocidos de los propietarios, o tenían como referencias a proveedores de la comercializadora, o formaban parte del gremio de la agricultura. Algunos de los empleados actuales están contratados de acuerdo a todos los términos de ley en lo que incluye prestaciones sociales y seguridad social, otros están contratados mediante el contrato civil de prestación de servicios.

Esta nula estructura en el reclutamiento y selección del personal ha ocasionado una alta rotación de personal, derivada de la incorporación de personal no idóneo de acuerdo a los perfiles requeridos, así como también desmotivación en algunos empleados y bajo rendimiento, sobre todo en el área de producción.

En vista de la situación, gradualmente la comercializadora AM ha intentado realizar entrevistas de trabajo con enfoque en perfiles establecidos y requeridos, obteniendo levemente algunas mejoras relacionadas con la efectividad de la contratación de algunos empleados especialmente en el área de producción, manteniéndose la falencia en el área administrativa de la empresa. Para lo que va en curso del año 2025 la comercializadora sigue sin tener una estructura clara de reclutamiento y selección de personal.

## Marco Teórico

El proceso de selección del talento humano es la serie de pasos que se siguen para encontrar a la persona más indicada para hacer bien el trabajo dentro de una empresa. Es como una búsqueda en la que se evalúan las habilidades, la experiencia, la actitud y otros aspectos de los candidatos, con el fin de escoger a quien mejor se ajuste a las necesidades del cargo y a la cultura de la organización.

Este proceso ayuda a asegurar que se contrate a personas capaces, responsables y comprometidas con los objetivos de la empresa. Además, hace que una organización funcione de manera eficiente, al contar con personal que se ajusta a los requerimientos del puesto y a los valores de la empresa.

Chiavenato (2019) quien es un reconocido autor y experto en administración y recursos humanos define la gestión del talento humano como una disciplina que va más allá de simplemente manejar persona, también menciona que este proceso se entiende como el enfoque moderno el cual coloca en el centro a las personas dentro de las organizaciones, valorando su inteligencia, creatividad, iniciativa y proactividad. Más que solo administrar personal busca potenciar el desarrollo y la innovación desde lo humano, adaptándose a los cambios tecnológicos y conceptuales de la era actual, resultando esencial para que la empresa obtenga el éxito.

Este mismo autor menciona que este proceso ha evolucionado debido a factores tecnológicos, sociales, económicos, políticos, entre otros, que han hecho que las organizaciones se vean obligadas a cambiar las formas en que gestionan su personal. Anteriormente las empresas usaban modelos rígidos y burocráticos para manejar a su personal, pero hoy, la velocidad y complejidad de los cambios hacen que eso ya no funcione, ya que actualmente, la gestión del talento humano es clave, y tiene que adaptarse constantemente a esta nueva realidad.

En esta misma línea, Crespo (2021) plantea que la selección de personal, en el contexto moderno, ha dejado de ser una tarea operativa para convertirse en un proceso estratégico, centrado en las competencias, los valores y la experiencia del candidato, pues la integración de herramientas tecnológicas ha optimizado este proceso, aunque sin perder de vista la dimensión humana y ética en la toma de decisiones, lo que garantiza una mayor coherencia entre el perfil del aspirante y la cultura de la empresa.

Los autores afirman que el proceso de selección no se trata simplemente de contratar personas sin un análisis previo, sino que implica elegir a aquellos candidatos que mejor se alineen con los objetivos, la cultura y las necesidades de la empresa. Por ello, este proceso se convierte en esa herramienta útil para lograr que la empresa crezca y funcione mejor.

Según Teba y Tejero (2013), la selección de personal implica identificar y elegir al candidato más adecuado, tomando en cuenta no solo los requisitos del puesto, sino también las características culturales y estratégicas de la empresa. Esto indica que la selección no debe asumirse como una tarea improvisada, sino como un proceso planificado, diseñado con base en los requerimientos del cargo y las metas institucionales.

Desde una visión estratégica, Oltra (2013) enfatiza que “las personas no son un recurso más, sino el recurso estratégico esencial para que las organizaciones de la actualidad se adapten al cambio, innoven y crezcan” (p. 14). Seleccionar adecuadamente al personal no solo garantiza un mejor desempeño operativo, sino que también fortalece la capacidad de adaptación e innovación organizacional.

Si bien es importante destacar que el proceso de selección de personal se compone de diversas etapas, este comienza desde el momento en que la empresa identifica la necesidad de incorporar nuevo talento humano. A partir de allí, se realiza la revisión de hojas de vida, se

llevan a cabo entrevistas y pruebas, y finalmente se selecciona al aspirante que mejor cumple con los requisitos del cargo. Posteriormente, se da la bienvenida al nuevo colaborador y se le orienta para facilitar su adaptación a la organización. Todo este proceso debe ejecutarse de manera adecuada, ya que el personal seleccionado será fundamental para que la empresa funcione de manera excelente y logre alcanzar las metas que ha propuesto.

Es por ello que Chiavenato (2020) refuerza esta perspectiva al indicar que la gestión del talento humano ha transitado de una función principalmente operativa hacia un papel estratégico dentro de las organizaciones. En su planteamiento, el autor sostiene que el proceso de selección debe organizarse de forma estructurada, a través de una secuencia de etapas que permita evaluar con objetividad las capacidades de los candidatos en relación con las exigencias del cargo. Para ello, recomienda emplear herramientas como entrevistas, pruebas psicotécnicas y revisión de hojas de vida. Estas acciones, según el autor, favorecen la integración del nuevo colaborador a la cultura organizacional y contribuyen a reducir la alta rotación del personal.

En este mismo sentido, Teba y Tejero (2013), proponen que el proceso de selección se organice en dos grandes fases: la primera es el análisis y planificación, que permite establecer el perfil ideal del candidato mediante la recolección de información sobre el puesto. La segunda corresponde al diseño e implementación, que incluye las etapas de reclutamiento, preselección, evaluación y postselección. Este enfoque estructurado permite tomar decisiones más acertadas en la contratación.

Cabe mencionar que existen estudios realizados los cuales permiten diseñar procesos de selección efectivos, estructurados y estratégicamente alineados con las necesidades y valores organizacionales ya que un proceso bien fundamentado no solo optimiza la calidad del talento humano, sino que también aporta al logro sostenible de los objetivos empresariales.

Por lo que Chiavenato (2022) plantea varias teorías entre las principales esta la del comportamiento humano en las organizaciones, explica como las personas piensan, se sienten y actúan dentro del entorno laboral, todo esto influye en la relación con los demás como también en el desempeño de las tareas que realizan en la organización.

También plantea la teoría de la motivación, dentro de ella analiza la teoría jerárquica de necesidades de Maslow la cual explica que como seres humanos tenemos diversas necesidades por las cuales nos toca trabajar para poder satisfacerlas, también está la teoría de los dos factores de Herzberg esta explica que hay cosas que nos motivan y una de ellas es el reconocimiento, y otras que evitan que nos sintamos incómodos estas pueden ser recibir un buen salario o ambiente laboral.

Dentro de las teorías de este mismo autor está también la del liderazgo en ella explica diferentes tipos de liderazgo y destaca que un buen líder es aquel que sabe adaptarse a las situaciones y personas que tiene a cargo. Asimismo, en la teoría de la comunicación organizacional, se explica cómo influye la información en la organización, la importancia de la comunicación efectiva y los diferentes tipos de comunicación que se pueden desarrollar en las organizaciones. Por último, aborda la teoría de grupos y equipos de trabajo, en esta habla de la importancia de los grupos de trabajo, explica cómo se forman los grupos, como se relacionan y el apoyo que puede existir entre sí, haciendo que el trabajo sea más eficiente y armonioso.

Desde un enfoque estratégico y centrado en lo humano, Crespo (2021) plantea que las acciones relacionadas con la coordinación y la incorporación de nuevo personal deben considerar el entorno organizacional, así como los valores institucionales y el estilo de liderazgo, los cuales influyen directamente en la identificación de talento adecuado. Por otro lado, Leal (2023) destaca que solo es posible lograr un desempeño laboral eficiente cuando existe coherencia entre las

habilidades del aspirante y lo que exige el cargo. Esto demuestra la importancia de aplicar metodologías estructuradas y establecer criterios objetivos al momento de contratar. Finalmente, Pérez y Rodríguez (2021), argumentan que la selección debe integrarse en un sistema amplio de desarrollo organizacional, basado en principios como la meritocracia, la equidad y la promoción del potencial humano. Esto refuerza la idea de que la selección de personal no debe verse como una actividad individual, sino como parte de un procedimiento continuo de fortalecimiento institucional.

Como habíamos mencionado el proceso de selección de personal a evolucionado debido a diferentes factores entre ellos el cambio tecnológico y social, haciendo que este proceso se desarrolle de manera más ágil, justo y alineado con los valores y necesidades de la organización y de los candidatos. Dentro de las tendencias actuales encontramos el uso de plataformas o incluso inteligencia artificial para revisar hojas de vida, programar entrevistas y aplicar pruebas lo cual facilita mucho el trabajo del área de talento humano.

También se está valorando más el enfoque por competencias, lo que quiere decir que no solo se toma en cuenta si una persona tiene un título o experiencia, sino si realmente tiene las habilidades que necesita el cargo, como saber trabajar en equipo, resolver problemas o comunicarse bien.

Otra de las tendencias importantes es mejorar la experiencia del candidato en esta las empresas están tratando de hacer que todo el proceso de selección sea más claro y agradable, para que los postulantes se sientan bien tratados, aunque no queden seleccionados.

Es importante tener presente que después de la pandemia, se volvió común hacer entrevistas virtuales, lo que permite ahorrar tiempo y contactar personas que están en otras ciudades o países.

También se busca cada vez más tener procesos inclusivos, donde todos tengan las mismas oportunidades sin importar su edad, género, orientación sexual u origen. Esto ayuda a construir equipos más diversos y con diferentes puntos de vista. Además, muchas empresas están trabajando en su marca como empleadores, es decir, en mostrar que son buenos lugares para trabajar, con un buen ambiente laboral y beneficios atractivos. Esto hace que más personas quieran trabajar allí.

Por último, tenemos la tendencia al uso de redes sociales que también ha crecido, entre estas encontramos plataformas como LinkedIn que permiten publicar vacantes, buscar candidatos y conocer más de sus perfiles profesionales.

De acuerdo a esto, Chiavenato (2022) presenta una visión moderna del proceso de selección, enfocada en estrategia, competencias, tecnología y cultura organizacional. Además, menciona que estas tendencias buscan no solo contratar personal capacitado, sino también alineado con el rumbo estratégico de la empresa.

Finalmente, se puede concluir que todo lo expuesto en este marco teórico permite entender mejor cómo funciona el proceso de selección de personal y por qué es tan importante hacerlo de forma correcta. Las teorías mencionadas muestran que no se trata solo de llenar un cargo, sino de buscar personas que realmente se ajusten al perfil, a la cultura de la empresa y que puedan aportar al crecimiento de la organización. En el caso de la Comercializadora AM, estos conceptos sirven como base para proponer un proceso de selección más claro, ordenado y útil, que ayude a tomar mejores decisiones al momento de contratar nuevo personal.

## Marco Legal

En toda organización, el mecanismo para elegir y contratar nuevos colaboradores debe estar respaldado por un conjunto de disposiciones legales que garanticen el respeto a los derechos laborales, la formalización de las relaciones de trabajo y la protección tanto del empleador como del trabajador, ya que el desconocimiento o incumplimiento de estas normas del proceso de selección y contratación representa un riesgo legal y económico para la empresa. Según Congreso de Colombia (2025) El CST en su artículo 486 numero 2 el cual presentó modificaciones por el artículo 7 de la Ley 1610 que salió en 2013 manifestando lo siguiente. Los empleados del ministerio de trabajo que han sido designados por el gobierno actuarán como cuerpos de seguridad en lo referente a la supervisión y cumplimiento de las leyes laborales, a los cuales se les ha asignado la autoridad de establecer multas que van desde uno hasta cinco mil salarios mínimos mensuales, dependiendo de qué tan grave sea la falta y mientras esta no se corrija. Además, dice que eso no quita que puedan aplicarse otras sanciones que dice la ley.

En este contexto la situación actual de la Comercializadora AM, evidencia los riesgos mencionados ya que la ausencia de un proceso estructurado de selección ha generado una serie de problemáticas significativas, como lo es la contratación informal, la alta rotación de personal y la vinculación de trabajadores sin el cumplimiento de los requisitos legales.

Ante esta situación, se hace necesario analizar el marco legal colombiano que regula la selección de personal, con el fin de asegurar que las acciones de gestión del talento estén alineadas con la legislación vigente, siendo así este marco no solo fija las normas fundamentales aplicables al vínculo laboral, sino que también ofrece una base consistente para desarrollar implementar un modelo de selección transparente, justo y eficaz.

En Colombia, el CST es una de las principales normas que reglamentan el proceso de selección de personal. Según Ospina (1951) En el primer artículo de esta ley, dice que lo más importante de este código es buscar justicia entre empleadores y trabajadores, tratando de mantener un buen equilibrio entre lo económico y lo social. Asimismo, sostiene que es deber del gobierno establecer normas claras y justas, para favorecer el desarrollo laboral y personal de quienes integran la organización.

Ospina (1951) indica que, en el año 1950, a través de los Decretos 693 y 1934 quedó estipulado que es responsabilidad del gobierno contribuir para que se pueda alcanzar la justicia social y así ayudar al crecimiento de la economía del país, para lo cual es de suprema importancia tener leyes laborales claras y bien hechas, ya que el derecho del trabajo ayuda mucho a que haya orden en la sociedad.

Dentro del CST en los artículos 23, 24 y 25 definen el contrato de trabajo como la relación mediante la cual una persona se vincula a una organización comprometiéndose a realizar una actividad bajo subordinación, a cambio de una remuneración, siempre con un contrato firmado como garantía de legalidad y formalidad. Además, el artículo 5 define el trabajo como cualquier actividad que una persona realiza de forma libre y consciente, ya sea física o mental, con el fin de ayudar o proporcionar un apoyo a otra persona.

Por otra parte se encuentra la constitución política de Colombia en su artículo 25 habla acerca de ese derecho y compromiso que tienen las personas de contar con un buen trabajo que les permita gozar de un entorno seguro donde se brinden condiciones justas. También dice que trabajar es un derecho que toda persona tiene, pero a su vez también representa un compromiso con la sociedad, al mismo tiempo el estado debe asegurar que, sin importar el tipo de trabajo, gocen de un entorno seguro donde se brinden condiciones justas y dignas. Asimismo, el artículo

53 menciona una serie de principios fundamentales a los cuales tiene derecho el trabajador, dentro de los cuales se encuentran contar con las mismas oportunidades para todos, derecho a un sueldo correspondiente al trabajo realizado, contar con una garantía de trabajo, menciona que ningún trabajador puede renunciar a sus beneficios legales fundamentales, derecho a la afiliación a la seguridad social, al aprendizaje continuo, a la preparación técnica y al disfrute del descanso laboral entre otros. De igual manera el artículo 54 señala que tanto el estado como los empleadores tienen el deber de brindar capacitación y formación técnica o profesional a las personas que lo necesiten.

Por otra parte, la Ley 909 de 2004 regula aspectos específicos del proceso de selección, pues en su artículo 1 y 2 establece que los cargos de carrera administrativa deben proveerse mediante procesos basados en el mérito. Indicando que el proceso de selección debe asegurar que las personas que ingresen o asciendan en sus cargos sean realmente aptas, con base en sus méritos y capacidades, para lo cual se deben usar mecanismos que ofrezcan igualdad de oportunidades a cualquier ciudadano que cumpla con los requisitos del empleo, permitiendo así una participación justa y transparente.

Por otra parte, la OIT trabaja constantemente para que las personas puedan contar con buenas contrataciones, por esta razón dentro de su ítem principios generales, presenta unas directrices a tener en cuenta con el fin de contar con una contratación justa, pues lo que busca con estos principios y recomendaciones es dar una guía para que tanto ella como las otras organizaciones, así como los gobiernos y las personas que tienen que ver con el trabajo, puedan hacer que la forma de contratar personal sea justa y respetuosa, teniendo muy presente que estas ideas no se las inventaron de la nada, sino que vienen de normas que ya existen, especialmente las que ha creado la OIT para proteger los derechos de los trabajadores.

En este contexto la OIT en el artículo seis de su convenio sobre los servicios de empleo de 1948, menciona que el proceso de selección de personal debe estar estructurado de tal forma que pueda ayudar tanto a esas personas que están interesadas en encontrar un trabajo como a aquellas empresas que tienen esa necesidad de contratar. Para ello, se recomienda registrar a los aspirantes, tener en cuenta sus estudios, conocer las experiencias laborales con las que cuentan y sus aspiraciones profesionales. Asimismo, se considera importante realizar entrevistas que permitan evaluar si el perfil del candidato se ajusta al cargo que está disponible y a partir de esta evaluación, se pueden identificar las habilidades necesarias o si es pertinente ayudarlos con orientaciones o capacitaciones. De esta manera, queda en manifiesto lo expresado por la OIT al señalar que se debe “tomar nota de sus cualificaciones, experiencias y deseos profesionales, entrevistarlos para el empleo, evaluar, en su caso, su capacidad física y profesional y ayudarles, en su caso, a obtener orientación profesional o formación o reciclaje profesional” (convenio sobre los servicios de empleo, 1948).

## **Metodología de la Investigación**

### **Enfoque de la Investigación**

Este estudio se abordará desde un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), dado que su propósito principal es comprender la problemática actual en torno al proceso de selección de personal en la Comercializadora AM. A partir de este análisis, se busca diseñar un modelo de selección estructurado que esté alineado creencias y manera en que se trabaja en la organización.

Hernández et al. (2014), indican que los métodos mixtos hacen referencia a una forma de investigar que siguen una serie de pasos organizados donde se recogen y se analizan datos de forma cuantitativa en números y cualitativa por medio de palabras o experiencias, con el fin de recopilar y comparar ambos tipos de información para sacar conclusiones más completas y entender mejor lo que se está estudiando.

En este contexto, Hernández et al. (2014), manifiestan que la investigación cualitativa permite explorar en profundidad los datos, aportando una comprensión rica del contexto y de las experiencias individuales dentro del entorno analizado. Asimismo, este autor habla acerca de la investigación cuantitativa manifestando que “La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis” (p. 6).

### **Tipo de Investigación**

**Descriptiva.** Esta investigación se considera de tipo descriptivo porque su propósito es mostrar cómo se está realizando actualmente el proceso de selección de personal en la comercializadora AM, así como identificar los factores que han influido en la problemática que se presenta en dicho proceso.

Hernández et al. (2014), indican que los estudios descriptivos permiten detallar las características y perfiles de distintos sujetos o fenómenos, como personas, comunidades, procesos u objetos, con el objetivo de analizarlos en profundidad.

**Aplicado.** Esta investigación se considera de tipo aplicado, ya que no solo busca comprender la situación actual, sino que también pretende dar solución a la problemática mediante el diseño de un proceso de selección de personal que se ajuste a lo que realmente necesita la comercializadora AM.

### **Diseño Metodológico**

**Estudio de Caso.** Se elige este tipo de diseño porque el proyecto se centra en analizar en profundidad únicamente a la Comercializadora AM, con el propósito de comprender cómo se desarrolla actualmente el proceso de selección de personal.

### **Técnicas e Instrumentos de la Investigación**

**Entrevista Semiestructurada.** Se aplicará esta técnica con el fin de conocer el proceso actual de selección, identificar sus fallas, los criterios de contratación utilizados y las necesidades para estructurarlo adecuadamente.

Hernández et al. (2014), explican que las entrevistas semiestructuradas se desarrollan a partir de una guía de temas, aunque el entrevistador tiene flexibilidad para formular nuevas preguntas que aclaren o amplíen la información.

**Instrumento.** El instrumento que será utilizado para la recolección de la información es la guía de entrevista semiestructurada, el cual permitirá tener una orientación clave para poder desarrollar la entrevista de manera eficiente, en donde se pueda captar toda la información necesaria.

**Encuesta de Opinión.** Se aplicará este instrumento con el fin de conocer desde la perspectiva de los empleados su visión sobre el proceso, y así lograr conocer desde un ángulo distinto, objetivo, y más amplio la dinámica de selección de la empresa.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

La población de esta investigación está constituida por los directivos y todos los colaboradores que están vinculados a la empresa Comercializadora AM, ubicada en Valledupar. Por lo tanto, incluye tanto al personal administrativo como al operativo. Esta población comprende actualmente a 16 empleados, entre ellos, coordinador de bodega, supervisor de calidad, auxiliar administrativo, auxiliar contable, contador, operarios de bodega, transportadores, operarios de producción y operarios de Fruver, así como también a los directivos conformados por el gerente y el subgerente, quienes son esposos y dueños de la organización.

### ***Muestra***

En esta investigación, lo más relevante no es la cantidad de personas, sino la calidad de los aportes que pueden ofrecer para enriquecer esta investigación. Ya que el objetivo principal es el de conocer y comprender a profundidad las percepciones, experiencias y problemáticas relacionadas con el proceso para contratar empleados en esta organización, teniendo presente que es una microempresa y por tanto la población no es muy grande, en este caso de estudio, no existe muestra, pues se abarca toda la población de estudio.

Se realiza la encuesta semiestructurada al gerente, quien es el que se ha encargado de liderar el proceso de selección, y se aplica encuesta de opinión a la totalidad de los empleados tanto administrativos, como operativos.

## Resultados

### Figura 1

#### *Análisis a la Primera Pregunta de la Encuesta*

1. ¿Cómo fue el proceso de selección cuando ingresó a esta empresa?

16 respuestas



*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número uno de la encuesta a los empleados.

En la gráfica se observa que el 62,5 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta indicaron que su proceso de selección consistió solo en la presentación de su hoja de vida, el 31,3% indicó que le verificaron sus antecedentes y experiencia laboral, y el porcentaje restante indica que no le realizaron una entrevista formal, lo anterior representa una falencia en el proceso selección y afectaría la escogencia de personal calificado para el cargo.

**Figura 2***Análisis a la Segunda Pregunta de la Encuesta*

2. ¿Cómo se enteró de la oferta de empleo de su actual trabajo?

16 respuestas



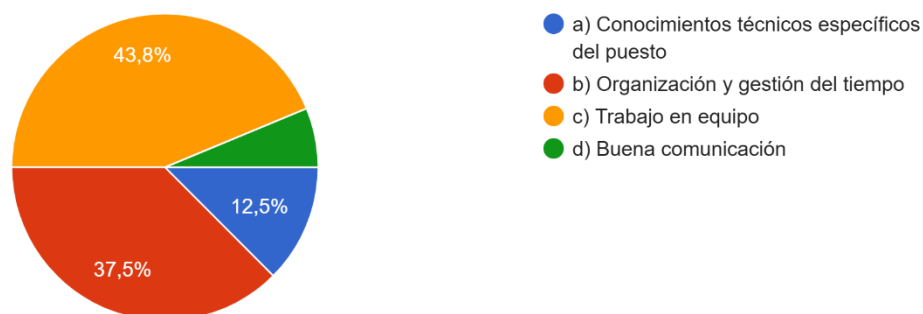
*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número dos de la encuesta a los empleados.

Esta gráfica permite observar que el 93,8 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta indicaron que se enteraron de la vacante de empleo por medio de una recomendación de un amigo o conocido, el porcentaje restante indicó que el propietario de la empresa los contactó directamente. Lo anterior indica que la empresa no realiza un proceso de convocatoria y reclutamiento formal.

**Figura 3***Análisis a la Tercera Pregunta de la Encuesta*

3. ¿Qué habilidades considera usted necesarias para desempeñar su trabajo dentro de la empresa?

16 respuestas



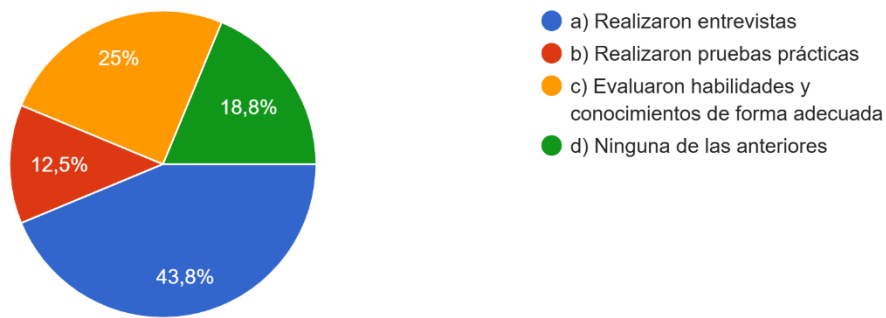
*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número tres de la encuesta a los empleados.

En la gráfica se observa que el 43,8 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta indicaron que consideran el trabajo en equipo como una habilidad necesaria para desempeñar su trabajo dentro de la empresa, el 37,5 % de los empleados considera que es la organización y la gestión del tiempo, el 12,5 % indica que es los conocimientos específicos del puesto, y finalmente el porcentaje restante considera que es la buena comunicación, estos resultados indican las habilidades requeridas de acuerdo al perfil.

**Figura 4***Análisis a la Cuarta Pregunta de la Encuesta*

4. ¿Cómo ha sido el proceso de selección en sus anteriores trabajos?

16 respuestas



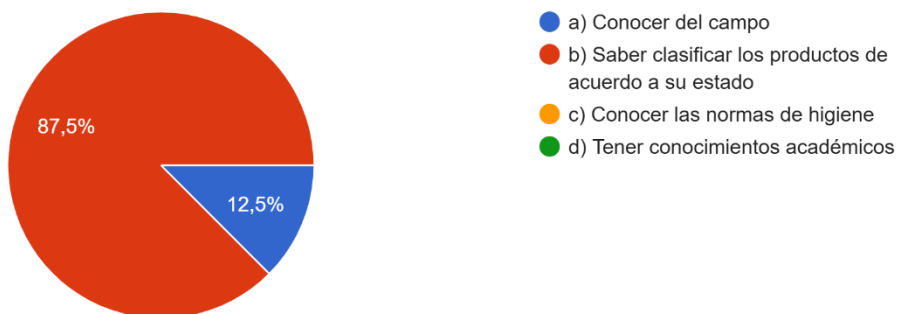
*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número cuatro de la encuesta a los empleados.

En la gráfica se observa que el 43,8 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta indicaron que en sus anteriores trabajos durante el proceso de selección les realizaron entrevistas, el 25% informó que le realizaron evaluación de habilidades y conocimientos, el 18% manifestó que no le realizaron ningún tipo de proceso de selección, mientras que el 12,5% indicó que le realizaron pruebas prácticas. Este resultado permite analizar que la mayor parte de los empleados de la comercializadora AM están familiarizados con algunos aspectos técnicos del proceso de selección de personal basándose en sus experiencias previas con otras empresas.

**Figura 5***Análisis a la Quinta Pregunta de la Encuesta*

5. ¿Qué conocimientos considera necesarios para cumplir a cabalidad con las tareas que realiza actualmente?

16 respuestas



*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número cinco de la encuesta a los empleados.

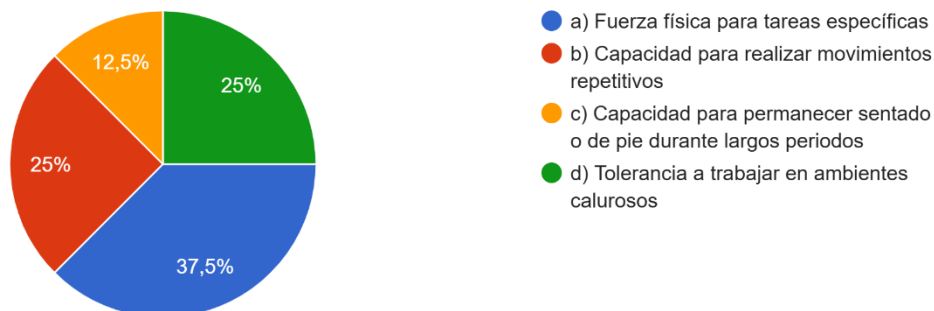
En la gráfica se observa que el 87,5 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta indicaron que saber clasificar los productos de acuerdo a su estado es uno de los conocimientos que necesita para realizar correctamente las tareas que desempeña actualmente, mientras que el 12,5% considera que es tener conocimiento del campo. Este resultado permite comprender que la gran parte los colaboradores de la comercializadora AM pertenecen al área de producción, y que reconocen uno de los conocimientos necesarios para cumplir a cabalidad con las tareas que realiza en su área.

## Figura 6

### Análisis a la Sexta Pregunta de la Encuesta

6. ¿Qué condiciones físicas cree usted que necesita para desarrollar su cargo?

16 respuestas



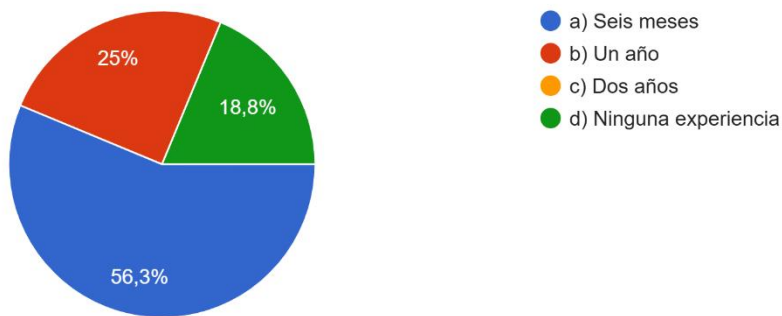
*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número seis de la encuesta a los empleados.

En la gráfica se observa que el 37,5 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta indicaron que tener fuerza física para realizar tareas específicas es una condición física necesaria para desarrollar su cargo, un 25% considera que es tener la capacidad de realizar movimientos repetitivos, y el otro 25% considera que es la tolerancia de trabajar en ambientes calurosos. Y finalmente, el 12,5% manifiesta que es la capacidad de permanecer sentado o de pie durante largos periodos. Este resultado indica algunas condiciones físicas requeridas por el personal a seleccionar, para el desarrollo de las actividades de algunos cargos de la comercializadora AM.

**Figura 7***Análisis a la Séptima Pregunta de la Encuesta*

7. ¿Cuánta experiencia considera usted necesaria para desempeñar este puesto?

16 respuestas



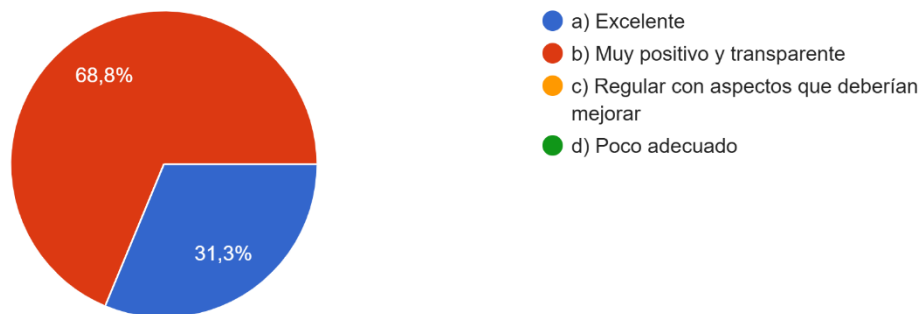
*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número siete de la encuesta a los empleados

En la gráfica se observa que el 56,3 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta indicaron que seis meses es la cantidad de tiempo de experiencia debe tener un empleado de la comercializadora para desempeñar los puestos, el 25% considera que se debe contar con un año de experiencia, el 18,8% manifestó que ninguna experiencia. Este resultado indica más del 70% de los encuestados consideran necesaria la experiencia adquirida para que se desempeñe bien la labor encomendada.

**Figura 8***Análisis a la Octava Pregunta de la Encuesta*

8. ¿Cómo evaluaría usted el proceso de selección que se implementó cuando lo contrataron?

16 respuestas



*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número ocho de la encuesta a los empleados.

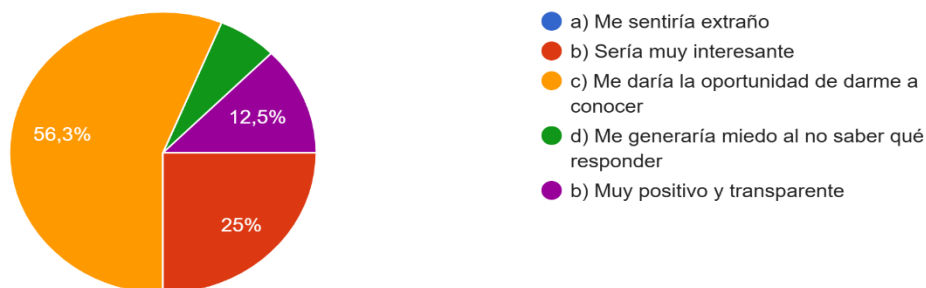
En la gráfica se observa que el 68,8 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta calificaron como muy positivo y transparente el proceso de selección que se implementó cuando lo contrataron, el 31,3% indica que fue excelente. Este resultado indica que desde la perspectiva de los empleados actuales de la comercializadora el proceso de selección que se implementó cuando lo contrataron es muy bueno, sin embargo, teniendo presente la relación de subordinación se podría considerar que estas respuestas podrían no ser muy objetivas.

## Figura 9

### *Análisis a la Novena Pregunta de la Encuesta*

9. ¿Qué pensaría usted si la próxima vez que lo vinculen a una empresa de este tipo le hacen una entrevista?

16 respuestas



*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número nueve de la encuesta a los empleados.

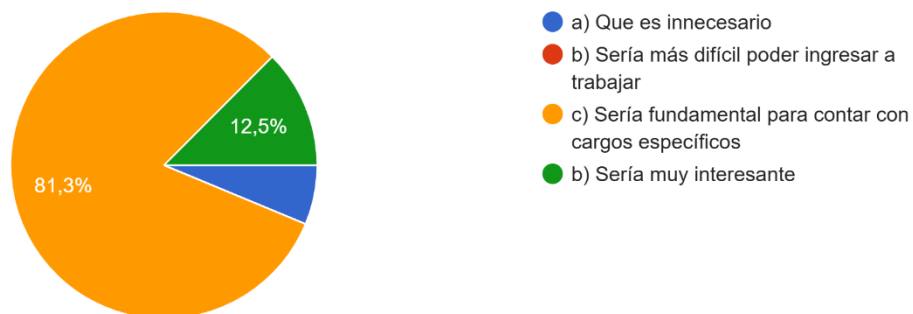
En la gráfica se observa que el 56,3 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta indicaron que en caso de realizar una entrevista en el proceso de selección, esta le permitiría darse a conocer, el 25% indicó que sería interesante, el 12,5% consideró que sería muy positivo y transparente, y el pequeño porcentaje restante indicó que le generaría miedo al no saber que responder. Este resultado indica que, desde la perspectiva de los empleados actuales de la comercializadora, la implementación y mejora de entrevistas en el proceso de selección es positivo.

## Figura 10

### *Análisis a la Décima Pregunta de la Encuesta*

10. ¿Qué pensaría usted si una empresa como esta empieza a implementar un proceso de selección formal?

16 respuestas



*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número diez de la encuesta a los empleados.

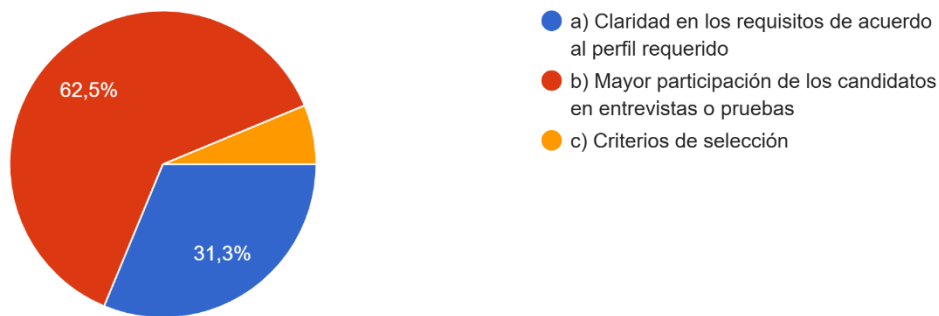
En la gráfica se observa que el 81,3 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta indicaron que empezar a implementar un proceso de selección formal en la empresa sería fundamental para contar con cargos específicos, el 12,5% manifestó que sería interesante, solo el pequeño porcentaje restante indicó que lo consideraría innecesario. Este resultado indica que desde la perspectiva de los empleados actuales de la comercializadora la implementación de un proceso de selección formal es beneficioso para la empresa.

## Figura 11

### *Análisis a la Undécima Pregunta de la Encuesta*

11. ¿Qué aspectos del proceso de selección considera que podrían mejorarse?

16 respuestas



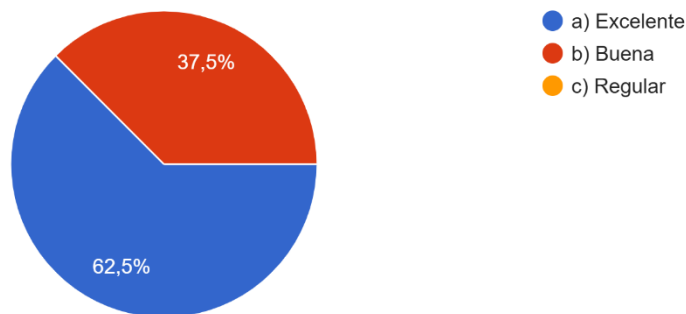
*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número once de la encuesta a los empleados.

En la gráfica se observa que el 62,5 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta indicaron que para empezar uno de los aspectos de selección que podrían mejorarse es la mayor participación de los candidatos en las entrevistas o pruebas. El 31,3% manifestó que sería la claridad en los requisitos de acuerdo al perfil requerido, finalmente, el porcentaje restante indicó que sería los criterios de selección. Este resultado indica que desde la perspectiva de los empleados actuales de la comercializadora existen aspectos del proceso de selección que podrían mejorarse.

**Figura 12***Análisis a la Duodécima Pregunta de la Encuesta*

12. ¿Cómo calificaría la atención y comunicación por parte del encargado de la selección?

16 respuestas



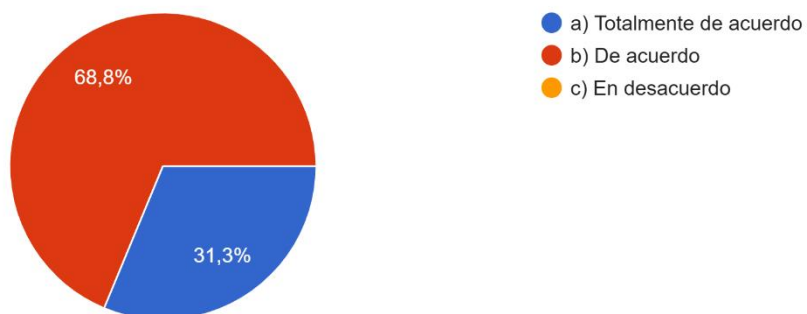
*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número doce de la encuesta a los empleados.

En la gráfica se observa que el 62,5 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta calificaron como excelente la atención y la comunicación por parte del encargado de selección, el 37,5% restante la consideraron buena. Este resultado indica, que el personal que actualmente está realizando el proceso de selección establece una comunicación clara con el candidato, y le presta una buena atención.

**Figura 13***Análisis a la Decimotercera Pregunta de la Encuesta*

13. ¿Considera que el proceso de selección fue justo e imparcial?

16 respuestas



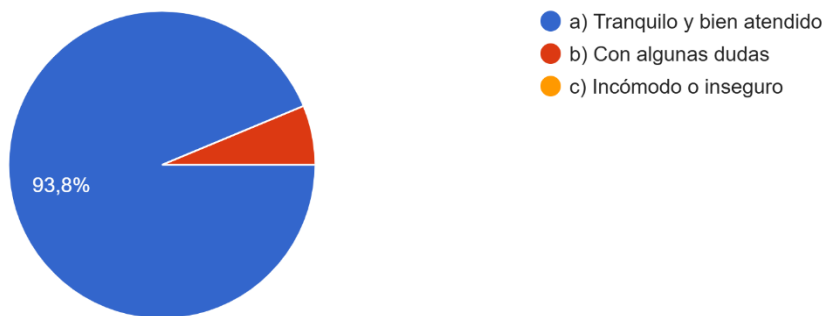
*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número trece de la encuesta a los empleados.

En la gráfica se observa que el 68,8 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta mostraron pleno acuerdo en que el proceso de selección fue justo e imparcial, y el 31,3% restante manifestó estar de acuerdo. Este resultado indica, que el proceso de selección de personal que actualmente está siendo desarrollado es percibido positivamente por parte de los empleados.

**Figura 14***Análisis a la Decimocuarta Pregunta de la Encuesta*

14. ¿Cómo se sintió usted durante el proceso de selección?

16 respuestas



*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número catorce de la encuesta a los empleados.

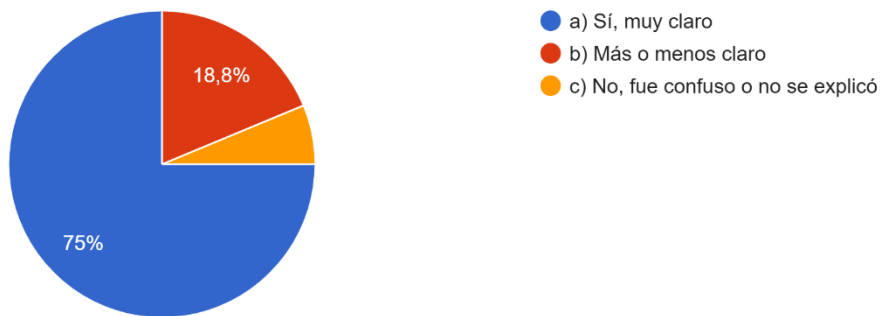
En la gráfica se observa que el 93,8 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta se sintieron tranquilos y bien atendidos durante el proceso de selección, por otra parte, el 6,2% restante, indicó que le quedaron algunas dudas del proceso. Este resultado indica, que existen aspecto a mejorar del proceso de selección, como la claridad de ciertas dudas de los candidatos.

## Figura 15

### *Análisis a la Decimoquinta Pregunta de la Encuesta*

15. ¿Le explicaron claramente las funciones y responsabilidades del cargo antes de ingresar?

16 respuestas



*Nota.* Elaboración propia. Tabulación de la pregunta número quince de la encuesta a los empleados.

En la gráfica se observa que el 75 % de los empleados de la comercializadora AM que realizaron la encuesta manifiestan que durante el proceso de selección le explicaron claramente las actividades que debían realizar y las responsabilidades del cargo, el 18,8% indicaron que más o menos le explicaron, y finalmente, el 4,7% indicó que no le explicaron, y que fue confuso. Este resultado indica, que la mayoría de los colaboradores de la empresa fueron contratados entendiendo claramente sus responsabilidades y funciones, aunque existen aspectos a mejorar en este respecto.

## **Resultados de la Entrevista Semiestructurada Aplicada al Directivo**

Se realiza entrevista semiestructurada al gerente y propietario de la comercializadora AM a través de una guía de preguntas, concluyéndose lo descrito a continuación.

El gerente, quien es el que desempeña la función de selección de personal, manifestó que el proceso de reclutamiento se realiza por medio de voz a voz, y recomendaciones de familiares y conocidos, que cuando se identifica la necesidad de la vacante, a través de personas del gremio se informa el requerimiento del personal de acuerdo al perfil; indicó que esta herramienta le ha sido útil. Además, informó que una de las estrategias que aplica para atraer personal calificado, es el salario y buen trato, indica que el gremio en el que se desarrolla la empresa es muy informal, por tanto, el personal operativo que es el que más se requiere, cuenta con poca preparación académica, proviene de trabajos informales dentro de los cuales se encuentra albañilería, coteros y otros, las actividades que realizan requieren de bastante esfuerzo, donde la remuneración es muy baja, que, por tanto, una estrategia de atracción de personal es el salario justo, de acuerdo a la normatividad vigente.

El gerente indica, que debido a la naturaleza de su empresa, él ha desempeñado todas las funciones de los cargos de su microempresa, por tanto, indica que él tiene claro los perfiles requeridos, pues él mismo ha desempeñado esos cargos, sin embargo, reconoce que debido al incremento acelerado de la empresa, existen ciertos cargos y puestos que antes no eran necesarios, y que son estos, sobre todo los perfiles del área administrativa los que le han representado un desafío en el proceso de selección, por el desconocimiento de estos perfiles.

Manifestó que actualmente se realizan exámenes pre ocupacionales previo a la contratación de sus empleados. Mencionó que la empresa cuenta con tres áreas dentro de las cuales se encuentran producción, cargue y descargue, y administrativa, dando a conocer los

requisitos y habilidades que se buscan en los candidatos de acuerdo a las funciones que se van a desempeñar en el cargo.

El gerente manifestó que sería muy provechoso para su empresa la implementación de un proceso de selección, a fin de poder delegar funciones en este respecto. Indicó que uno de los desafíos que ha enfrentado es la integralidad de los empleados con referente a las funciones específicas de la microempresa y que las únicas herramientas que se está utilizando actualmente en el proceso de selección es la entrevista y el periodo de prueba, manifestó que mide la receptividad del candidato de una manera muy intuitiva, reconoció la importancia del diseño y aplicación de otras herramientas a fin de que el proceso de selección sea más efectivo.

Indicó la preferencia de diseñar y aplicar formatos de entrevista de selección estandarizadas por perfiles, así como lista de chequeo de documentación para el proceso de contratación, instructivo de verificación de antecedentes y seguridad social, flujograma del proceso de selección, entre otras herramientas.

### **Hallazgos**

En la Comercializadora AM se ha identificado que el proceso de selección de personal presenta diversas debilidades que inciden directamente en la vinculación de talento humano calificado para los cargos requeridos, ya que, por un lado, no se realiza una entrevista formal, lo cual impide evaluar de manera estructurada aspectos clave del perfil del aspirante, y por otro lado, no se lleva a cabo un proceso de convocatoria ni de reclutamiento formal, lo que restringe la posibilidad de atraer candidatos idóneos y dificulta la conformación de un banco de hojas de vida adecuado.

Ahora bien, se debe tener en cuenta que el trabajo en equipo representa la habilidad más fundamental para el correcto desempeño de las funciones en la organización, por lo tanto, resulta

fundamental que el proceso de selección permita identificar también competencias como la organización, la gestión del tiempo y una comunicación efectiva, dado que estas influyen directamente en el cumplimiento de los objetivos operativos; sin embargo, al no contar con instrumentos formales para evaluar dichas competencias, su identificación queda supeditada a percepciones subjetivas que pueden conducir a decisiones inadecuadas.

A pesar de estas limitaciones, es fundamental destacar que gran parte de los empleados de la Comercializadora AM han tenido algún tipo de contacto con procesos de selección en empresas anteriores, lo que les ha permitido familiarizarse con aspectos técnicos del mismo y reconocer la necesidad de mejorar el proceso actual; además, esto genera una base de experiencia valiosa que podría aprovecharse al momento de implementar estrategias más estructuradas.

Asimismo, debe destacarse que la mayoría de los trabajadores pertenecen al área de producción y, en su gran mayoría, manifiestan tener claridad sobre los conocimientos que necesita para realizar correctamente las tareas que desempeñan, lo que evidencia que, si bien hay deficiencias en la selección, los empleados han logrado adaptarse y cumplir sus responsabilidades; no obstante, esto no debe ser razón para descuidar la formalización del proceso, ya que la estandarización de los criterios facilitaría una vinculación más efectiva.

En relación con los requerimientos físicos del personal a seleccionar, es importante considerar que algunos puestos demandan la capacidad de realizar movimientos repetitivos, tolerar ambientes calurosos, así como permanecer durante mucho tiempo en la misma posición, ya sea sentado o de pie, lo cual implica que el proceso de selección debe contemplar no solo criterios técnicos o de experiencia, sino también condiciones físicas básicas que permitan favorecer la salud y la productividad de los trabajadores en sus labores diarias.

Por otra parte, se establece que una experiencia previa mínima de seis meses es necesaria para el adecuado desempeño de los cargos, ya que esta permite una mayor agilidad en la ejecución de las tareas, reduce los tiempos de adaptación y minimiza los errores operativos, por lo tanto, este criterio debe ser claramente definido dentro de los perfiles ocupacionales y aplicado de manera coherente en la selección de candidatos.

Aunque los empleados expresan tener una percepción positiva del proceso de selección que se ha implementado hasta ahora, también reconocen que existen aspectos susceptibles de mejora, lo cual es un indicador favorable, ya que evidencia una actitud abierta al cambio y al fortalecimiento institucional; en esa misma línea, el personal directivo encargado del proceso manifiesta compromiso con la implementación de mejoras, lo que representa una oportunidad clave para avanzar en la construcción de un sistema más sólido y eficaz.

En cuanto a la interacción con los candidatos, se observa que el personal responsable del proceso establece una comunicación clara y brinda una atención adecuada, lo cual ha permitido que, en la gran mayoría de situaciones, los empleados hayan comprendido desde el inicio sus funciones y responsabilidades; sin embargo, es necesario mejorar la manera en que se comunican estos aspectos para garantizar mayor precisión y evitar posibles confusiones o expectativas erróneas.

En lo que respecta a las estrategias actuales de reclutamiento, se evidencia que la empresa utiliza principalmente el método de voz a voz, apoyándose en referencias informales para atraer nuevos candidatos, y que su principal herramienta de atracción es el salario ofrecido, el cual se encuentra alineado con la normatividad vigente; sin embargo, esta estrategia resulta limitada, ya que no permite captar de forma efectiva talento calificado de manera constante y sostenida.

Además, es pertinente señalar que las únicas herramientas utilizadas en el proceso de selección son la entrevista y el periodo de prueba, lo cual restringe la posibilidad de evaluar de forma integral las competencias, habilidades y actitudes de los aspirantes, por lo que sería recomendable incorporar otros instrumentos de evaluación que permitan una selección más acertada.

Finalmente, aunque el personal encargado del proceso de selección tiene claridad sobre los perfiles de los cargos del área de producción, se han presentado dificultades en la definición de los perfiles del área administrativa, debido al desconocimiento de los mismos, lo cual representa una limitación significativa, ya que impide establecer criterios claros y objetivos de evaluación en esa área, reafirmando así la necesidad de diseñar un proceso estructurado que contemple todos los componentes necesarios para garantizar la contratación de personal idóneo en todas las áreas de la organización.

## Conclusiones

A partir del análisis realizado, se concluye que diseñar un proceso de selección de personal para la Comercializadora AM es fundamental, ya que permite vincular colaboradores cuyas competencias, valores y actitudes estén alineados con los principios y metas de la organización, lo cual favorece un mejor ajuste entre el perfil del trabajador y el cargo, promoviendo así su permanencia y compromiso a largo plazo, lo que contribuye directamente a la estabilidad y al desarrollo de la empresa.

En cuanto al primer objetivo específico, se identificaron los principales factores que han generado la problemática actual en el proceso de selección. A partir de la entrevista al gerente, se evidencia la inexistencia de un procedimiento estructurado y formal, ya que el proceso de reclutamiento se basa únicamente en voz a voz y en recomendaciones de familiares, conocidos y personas del gremio, que informan sobre la vacante según el perfil requerido. Además, la ausencia de entrevistas técnicas impide evaluar de manera estructurada aspectos clave del perfil del aspirante. También se encontró que existe falta de claridad en los perfiles del área administrativa, al tratarse de vacantes nuevas que no se habían requerido anteriormente, así como el uso limitado de herramientas para evaluar a los candidatos, lo cual ha conducido a decisiones poco acertadas en la contratación, especialmente debido a que la estrategia de reclutamiento se ha basado únicamente en voz a voz, lo que ha dificultado la conformación de un banco de hojas de vida adecuado.

De acuerdo con las encuestas aplicadas a los 16 empleados, se identificaron varios factores que han contribuido a la problemática en el proceso de selección de personal. Uno de ellos es la falta de rigor en las etapas de ingreso, ya que para muchos el proceso consistió únicamente en la presentación de la hoja de vida, sin la realización de una entrevista formal, lo

que representa una falencia que puede afectar la adecuada escogencia de personal calificado. También se identificó un reclutamiento informal, dado que empleados manifestaron haberse enterado de la vacante por recomendación de amigos o conocidos, o porque el propietario de la empresa los contactó directamente, lo cual demuestra la ausencia de un proceso de convocatoria y reclutamiento formal. Otro factor identificado es la falta de claridad y criterios en la selección, ya que uno de los aspectos que podrían mejorarse es fomentar una mayor participación de los candidatos en entrevistas o pruebas, además de definir con mayor precisión los requisitos del perfil requerido y los criterios de selección, reflejando así que existen áreas del proceso que necesitan fortalecerse para garantizar una selección más adecuada. Por último, se encontró una falta de claridad en la comunicación del perfil del cargo, ya que algunos empleados señalaron que la explicación fue solo parcial o que no se les detallaron adecuadamente las actividades y responsabilidades que debían desempeñar.

Con relación al segundo objetivo, por medio de la encuesta y entrevista se encontró que las principales necesidades de la empresa en materia de selección giran en torno a la búsqueda de personal que tenga seis meses de experiencia como mínimo, que cuente con habilidades, capacidades, comunicación efectiva y gestión del tiempo, para desempeñar sus funciones de manera eficiente y responsable. En el área de producción, donde las actividades principales son pelar, limpiar, organizar y enmallar los productos se requiere personal con experiencia en trabajos relacionados con la selección, clasificación y embalaje de mercancía. Para el área de cargue y descargue, cuyas funciones consisten en cargar y descargar alimentos, se necesita personal capaz de desempeñarse en ambientes calurosos o realizando movimientos repetitivos, es indispensable que cuenten con condiciones físicas específicas, como mucha fuerza y tengan un excelente estado físico, ya que las actividades son bastante exigentes y demandan mucho

esfuerzo. Finalmente, en el área administrativa, que incluye el puesto de coordinador de bodega, el auxiliar contable y administrativo, se requieren perfiles con habilidades diferenciadas. El supervisor de bodega debe tener buen manejo de personal, carácter firme y destrezas para el trabajo en equipo. El auxiliar contable y administrativo necesita habilidades más técnicas, como conocimientos ofimáticos y una buena organización. Asimismo, se requiere de un personal integral, dado que la empresa maneja actividades complejas y un volumen importante de ventas al por menor, lo que exige contar con características y habilidades idóneas para garantizar un desempeño eficiente.

En función del tercer objetivo se creó un modelo de selección de personal estructurado para la Comercializadora AM, el cual es único porque responde de manera específica a las necesidades encontradas por medio de la entrevista y la encuesta. Está diseñado para resolver problemáticas específicas como la alta rotación de personal, la informalidad en la contratación y la falta de perfiles adecuados. Contempla fases claves como el reclutamiento, la definición precisa de perfiles, la aplicación de entrevistas formales, que permitan el uso de herramientas para evaluar competencias y la inclusión de criterios técnicos y actitudinales que respondan a las características del entorno organizacional, de modo que se pueda atraer talento humano calificado y comprometido con los fines de la empresa.

En este sentido, la propuesta desarrollada no solo responde a las necesidades actuales de la Comercializadora AM, sino que también sienta las bases para consolidar una gestión estratégica del talento humano, permitiendo así una mejora continua en los procesos de contratación y fortaleciendo la cultura organizacional.

## Recomendaciones

De acuerdo con los resultados logrados y la revisión de la información, obtenida por medio de la encuesta y entrevista se considera necesario implementar una serie de acciones orientadas a fortalecer y formalizar el proceso de selección de personal en la Comercializadora AM. Estas recomendaciones tienen como propósito asegurar la atracción y retención de talento calificado, alineado con las necesidades organizacionales. El proceso de reclutamiento lo vamos hacer de esta forma.

Paso 1: Se recomienda empezar el proceso de reclutamiento con un estudio detallado del cargo que se requiere cubrir, para identificar funciones, responsabilidades, requisitos y competencias, según el formato establecido para cada uno de los perfiles. Antes que se abra la convocatoria el responsable del proceso debe revisar y aprobar este formato, garantizando así la claridad y pertinencia del perfil solicitado.

Se crearon los perfiles de puesto para el área de producción y administración, de tal forma que incluyen la cantidad de empleados requeridos, el nivel educativo, experiencia, formación técnica, habilidades necesarias, así como las funciones y responsabilidades asociadas, lo cual facilitará la selección basada en criterios objetivos y alineados con las necesidades reales de cada área.

**Tabla 1***Perfil Cargo Auxiliar Contable*


---

Cargo: Auxiliar Contable
1. CANTIDAD REQUERIDA: uno (1)
2. OBJETIVO DEL CARGO
Brindar apoyo al coordinador financiero en las tareas administrativas y contables.
3. PERFIL DEL CARGO
3.1 EDUCACIÓN
Formación técnica o tecnológica en contabilidad, finanzas u otras áreas relacionadas. Conocimientos básicos en normativa contable y fiscal vigente.
3.2 FORMACIÓN
Conocimientos en ofimática (uso de programas ofimáticos como Word y Excel). Normatividad Legal Vigente. Manejo de software contable.
3.3 EXPERIENCIA
Mínimo seis (6) meses de experiencia en funciones afines al cargo.
4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
1. Asiste al contador.
2. Realiza facturación electrónica de venta.
3. Registra nomina electrónica.
4. Manejo digital de inventarios.
5. Otras funciones asignadas conforme a la naturaleza del cargo, por parte del Gerente y/o Subgerente.

---

*Nota.* Esta descripción de cargo proporciona un marco general sobre las funciones, responsabilidades y requisitos del puesto de auxiliar contable.

**Tabla 2***Perfil Cargo Auxiliar Administrativo*


---

Cargo: Auxiliar Administrativo
1. CANTIDAD REQUERIDA: uno (1)
2. OBJETIVO DEL CARGO Apoyar en procesos administrativos y organizativos internos de la empresa.
2. PERFIL DEL CARGO
2.1 EDUCACIÓN Formación técnica, tecnológica en administración o campos afines.
2.2 FORMACIÓN Conocimientos en ofimática (uso de programas ofimáticos como Word y Excel).
2.3 EXPERIENCIA Mínimo seis (6) meses de experiencia en funciones similares al cargo.
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
1. Coordinación de la facturación de pedidos.
2. Recepción y verificación de pedidos provenientes de almacén.
3. Administración de archivos y documentación institucional.
4. Organización de documentación.
5. Manejo de correspondencia.
6. Control de suministros de oficina.

---

*Nota.* Esta descripción de cargo define las funciones, responsabilidades y requisitos generales del puesto de auxiliar administrativo.

**Tabla 3***Perfil Cargo Coordinador de Bodega*


---

Cargo: Coordinador de Bodega
1. CANTIDAD REQUERIDA: uno (1)
2. OBJETIVO DEL CARGO Coordinar y dirigir todas las actividades logísticas del área de producción, y de liderar al personal operativo, producción, cargue y descargue.
3. PERFIL DEL CARGO
3.1 EDUCACIÓN Básica primaria o bachiller.
3.2 FORMACIÓN Conocimientos en coordinación de personal y procesos logísticos.
3.3 EXPERIENCIA Mínimo seis (6) meses de experiencia en actividades afines al cargo.
4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
1. Asignación de funciones y horarios de entrada y salida al personal operativo.
2. Supervisar el adecuado cargue y descargue de productos.
3. Garantizar el envío completo y a tiempo de los pedidos diarios.
4. Realizar los reportes requeridos.
5. Velar por la limpieza y organización del área de producción.
6. Aplicar las normas de seguridad y utilizar adecuadamente los elementos de protección personal (EPP).

---

*Nota.* Esta descripción de cargo define las funciones, responsabilidades y requisitos generales del puesto de coordinador de bodega.

**Tabla 4***Perfil Cargo Supervisor de Calidad*


---

Cargo: Supervisor de Calidad
1. CANTIDAD REQUERIDA: uno (1)
2. OBJETIVO DEL CARGO
Verificar la calidad de los productos que ingresan y salen de la comercializadora.
3. PERFIL DEL CARGO
3.1 EDUCACIÓN
Formación técnica, tecnológica o profesional en administración o áreas afines, con conocimientos en seguridad y salud laboral.
3.2 FORMACIÓN
Conocimientos en inocuidad alimentaria.
Normatividad de higiene alimentaria.
Conocimientos básicos en ofimática, incluyendo el uso de programas como Word y Excel.
3.3 EXPERIENCIA
Al menos seis (6) meses de experiencia en funciones similares.
4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
1. Elaborar reportes de ingreso y egreso de mercancía.
2. Rotación de mercancías.
3. Control de averías.
4. Supervisar la calidad de los productos recibidos en aspectos como color, textura y tamaño.
5. Asistir a reuniones, actividades y capacitaciones organizadas por la empresa.
6. Acatar las políticas y lineamientos establecidos por la organización.
7. Respetar las normas de seguridad y utilizar adecuadamente los equipos de protección personal (EPP).
8. Otras inherentes a su cargo.

---

*Nota.* Esta descripción de cargo establece las funciones, responsabilidades y requisitos generales del puesto de supervisor de calidad.

**Tabla 5***Perfil Cargo Operario de Producción*


---

Cargo: Operario de Producción
1. CANTIDAD REQUERIDA: cinco (5)
2. OBJETIVO DEL CARGO Brindar apoyo operativo mediante la ejecución de labores de limpieza, selección y embalaje de mercancía, así como del alistamiento de pedidos.
3. PERFIL DEL CARGO
3.1 EDUCACIÓN No Aplica.
3.2 FORMACIÓN Conocimientos esenciales en seguridad e higiene de los alimentos, con experiencia en actividades relacionadas en selección, clasificación y embalaje de mercancía.
3.3 EXPERIENCIA Mínimo seis (6) meses de experiencia en actividades afines al cargo.
4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las asignadas por el coordinador de bodega.</li> <li>2. Asistir y participar en reuniones, actividades y procesos de capacitación organizados por la empresa.</li> <li>3. Acatar las políticas, normas y directrices establecidas por la organización.</li> <li>4. Cumplir con los protocolos de seguridad y utilizar adecuadamente los elementos de protección personal (EPP).</li> <li>5. Otras inherentes a su cargo.</li> </ol>

---

*Nota.* Esta descripción de cargo establece las funciones, responsabilidades y requisitos generales del puesto de operario de producción.

**Tabla 6***Perfil Cargo Operario de Bodega*


---

Cargo: Operario de Bodega
1. CANTIDAD REQUERIDA: dos (2)
1. OBJETIVO DEL CARGO
Realizar actividades de cargue, descargue y traslado de mercancía dentro de la empresa.
2. PERFIL DEL CARGO
2.1 EDUCACIÓN
No Aplica.
2.2 FORMACIÓN
Buena condición física, capaz de trabajar en ambientes calurosos, realizar movimientos repetitivos con fuerza y resistencia.
2.3 EXPERIENCIA
Mínimo seis (6) meses de experiencia en actividades afines al cargo.
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Embalar, rotular y cargar pedidos para su entrega.</li> <li>2. Coordinar con transportistas o personal logístico.</li> <li>3. Cargar y descargar mercancía.</li> <li>4. Aplicar las normas de seguridad y garantizar el uso adecuado de los elementos de protección personal (EPP) durante el desarrollo de sus funciones.</li> </ol>

---

*Nota.* Esta descripción de cargo establece las funciones, responsabilidades y requisitos generales del puesto de operario de bodega.

**Tabla 7***Perfil Cargo Conductor*

Cargo: Conductor
1. CANTIDAD REQUERIDA: dos (2)
2. OBJETIVO DEL CARGO Desarrollar funciones de conducción y apoyo logístico, garantizando la entrega oportuna y en condiciones óptimas de los productos a su destino. Adicionalmente, colaborar en tareas operativas dentro de la bodega cuando no se encuentre en ruta.
3. PERFIL DEL CARGO
3.1 EDUCACIÓN Básica primaria o bachillerato.
3.2 FORMACIÓN Conocimiento en transporte de alimentos. Conocimiento de rutas y ubicación geográfica.
3.3 EXPERIENCIA Mínimo seis (6) meses de experiencia en funciones afines al cargo.
4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transportar productos alimenticios a los almacenes.</li> <li>2. Cumplir con las rutas y horarios establecidos.</li> <li>3. Asegurar el buen estado de la mercancía durante el transporte. Hacer entrega de los pedidos a tiempo.</li> <li>4. Participar activamente en las reuniones, actividades y capacitaciones programadas por la empresa.</li> <li>5. Acatar y cumplir las políticas, normas y directrices establecidas por la organización.</li> <li>6. Realizar chequeos diarios del estado del vehículo (aceite, frenos, luces, etc.).</li> <li>7. Otras inherentes a su cargo.</li> </ol>

*Nota.* Esta descripción de cargo establece las funciones, responsabilidades y requisitos generales del puesto de conductor.

**Tabla 8***Perfil Cargo Operario de Fruver*

## Cargo: Operario de Fruver

1. CANTIDAD REQUERIDA: dos (2)

## 1. OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar la adecuada selección, clasificación, exhibición y conservación de frutas y verduras, asegurando la calidad del producto, el orden del área de trabajo y la atención eficiente al cliente.

## 2. PERFIL DEL CARGO

## 2.1 EDUCACIÓN

Estudios de Primaria.

## 2.2 FORMACIÓN

Atención cliente.

Manejo de inventario.

Conocimientos de facturación POS.

Conocimientos básicos inocuidad alimentaria.

## 2.3 EXPERIENCIA

Mínimo seis (6) meses de experiencia en funciones relacionadas con el cargo.

## 3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

1. Realizar la limpieza y desinfección de las áreas del Fruver.
2. Mantener la mercancía del Fruver surtida.
3. Realizar la recolección, clasificación y adecuada disposición de los residuos, conforme a los lineamientos establecidos por la empresa.
4. Realizar atención al cliente.
5. Realizar y registrar el proceso de venta.
6. Participar activamente en las reuniones, actividades y capacitaciones programadas por la empresa.
7. Cumplir con las políticas, procedimientos y directrices establecidos por la organización.
8. Manejo de caja menor.
9. Otras inherentes a su cargo.

*Nota.* Esta descripción de cargo establece las funciones, responsabilidades y requisitos generales del puesto de operario de fruver.

Paso 2: Las convocatorias se realizarán a través de la plataforma de empleo de la Caja de Compensación del Cesar (Comfacesar), a la cual la empresa está afiliada, siguiendo el paso a paso establecido en el instructivo de publicación de vacantes. Asimismo, se publicarán por redes sociales y en las principales instituciones técnicas de la región, permitiendo ampliar el alcance del proceso y atraer candidatos con perfiles adecuados, superando la actual limitación del reclutamiento por voz a voz.

Paso 3: Se realizará la recepción de hojas de vida, habilitando dos herramientas oficiales, correo electrónico y WhatsApp para que los candidatos envíen sus hojas de vida.

El proceso de selección lo vamos hacer de esta forma.

Paso 4: En esta fase se realizará la preselección de hojas de vida, para lo cual se recomienda aplicar criterios claros y objetivos en la revisión y filtrado. Estos criterios incluyen el cumplimiento de requisitos básicos, claridad y organización de la información, relevancia de la experiencia, formación académica, certificaciones, completitud de datos, competencias, habilidades clave y adecuación al perfil del cargo, lo cual permitirá identificar a los candidatos con mayor potencial de ajuste al puesto y a la cultura organizacional.

Los criterios que se han estipulado para escoger la hoja de vida contienen los siguientes elementos. Se creó un formato de evaluación con 8 pautas diferentes. A continuación, se explican los criterios que se van a tener en cuenta. La mayor calificación es de 40 puntos (escala de donde 5 es muy bueno y 1 muy malo), se considera preseleccionar la hoja de vida si reúne como mínimo el 85% de los criterios, es decir un promedio mínimo de 34 puntos.

**Tabla 9***Formato Criterios de Preselección de Hoja de Vida*

Nombre del Candidato:		
Tipo y Número de documento:		
Cargo de postulación:		
Ítem	Criterio a evaluar	Calificación Escala (1-5)
Cumplimiento de requisitos básicos	Verificar que la hoja de vida cumpla con los requisitos establecidos para el cargo, como formación académica, experiencia y habilidades específicas.	
Claridad y organización	La información debe estar bien estructurada, fácil de leer y sin errores ortográficos o gramaticales. Un formato ordenado refleja profesionalismo.	
Relevancia de la experiencia	Destacar las experiencias laborales relacionadas con el cargo, mostrando logros y responsabilidades que aporten valor al puesto.	
Formación y certificaciones	Incluir estudios, cursos o certificaciones relevantes que respalden las habilidades del candidato.	
Completitud de datos personales	Se evalúa que la información personal cumpla con los requisitos solicitados por la empresa.	
Habilidades y competencias clave	Resaltar habilidades técnicas y blandas que sean importantes para el cargo, como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, etc.	
Adecuación al perfil buscado	La hoja de vida debe alinearse con lo que la empresa necesita, mostrando que el candidato tiene el perfil adecuado.	
Información completa y actualizada	Datos personales, contactos, disponibilidad y referencias, si las hay, deben estar actualizados y completos.	
Puntaje total (suma de todos los puntos obtenidos)		

*Nota.* Este formato describe los criterios que se deben tener en cuenta para la preselección de las hojas de vida.

Paso 5: Se convocará al personal preseleccionado mediante llamada telefónica, para confirmar su interés y disponibilidad, así como para programar la fecha de la entrevista individual.

Paso 6: En este paso se realiza una entrevista estructurada que incluye preguntas personales, conductuales, técnicas y de competencias clave, abordando aspectos como orientación al logro, iniciativa, capacidad organizativa, atención al detalle y conocimientos técnicos. Esta variedad permite evaluar de manera completa tanto los conocimientos como las actitudes y la coherencia con la cultura organizacional. Para ello, se recomienda utilizar una herramienta de evaluación que valore aspectos como presentación personal, puntualidad, lenguaje corporal y calidad de las respuestas.

Procedimiento de entrevista: el tipo de entrevista que se va a usar es la estructurada, porque permite evaluar a todos bajo las mismas condiciones.

La entrevista se hará entre una sola persona entrevistadora y una sola persona entrevistada. Así se podrá observar el comportamiento de cada uno, se espera que el entrevistado mantenga formalidad durante toda la entrevista

Las preguntas personales y de rutina, permiten inicialmente crear un ambiente cómodo y cercano, romper el hielo, le facilitan al entrevistador entender aspectos como los intereses, valores, y motivaciones del candidato y cómo estos encajaría en la cultura de la empresa. Este tipo de preguntas también permite evaluar las habilidades sociales y comunicación, el entrevistador puede observar cómo se expresa el candidato, su nivel de confianza y su capacidad para comunicarse de manera efectiva. Las preguntas son las mismas para todos los puestos y se detallan a continuación.

- ¿Cuál es su nombre y apellido?

- ¿Qué edad tiene?
- ¿Quiénes viven con usted?
- ¿A qué se dedican las personas que viven con usted?
- ¿Cuáles son sus habilidades y en qué siente que necesita mejorar?
- ¿Qué metas tiene para el futuro cercano y para más adelante?
- ¿Cuáles son tus principales fortalezas y debilidades?
- ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?
- ¿Qué te motiva a buscar este trabajo?
- ¿Cómo describirías tu estilo de trabajo?
- ¿Qué valores son importantes para ti en un ambiente laboral?
- ¿Cuál ha sido tu mayor logro hasta ahora?
- ¿Por qué dejaste tu anterior empleo?
- ¿Cuál es tu disponibilidad para comenzar?
- ¿Estás dispuesto a trabajar horas extras si es necesario?
- ¿Tienes alguna expectativa salarial?
- ¿De qué forma enfrentas situaciones de presión en el trabajo?
- ¿Qué esperas de tu próximo empleo?

Preguntas de situaciones reales, este tipo de preguntas sirve para evaluar cómo actuaría alguien en cierta situación, pues son preguntas que se pueden usar para cualquier cargo y se organizan de la siguiente manera.

Las preguntas de iniciativa, están diseñadas para evaluar qué tan proactivo, motivado y con ganas de aprender o contribuir en el trabajo se encuentra el aspirante, además de poder pensar de forma lógica para proponer soluciones y resolver problemas.

- ¿Puedes contarme alguna ocasión en la que hayas tomado la iniciativa en tu trabajo?

- ¿Has propuesto alguna idea o mejora en tu anterior empleo?
- ¿Qué haces cuando ves que algo puede mejorarse en tu entorno laboral?
- ¿Cómo actúas cuando detectas un problema y no hay instrucciones claras?
- ¿Has liderado algún proyecto o tarea sin que te lo pidieran?

Las preguntas de enfoque a alcanzar metas, busca evaluar cuánta perseverancia tiene la persona para alcanzar sus objetivos, si sostiene el esfuerzo a pesar de los obstáculos, si ha superado metas difíciles y apoya a los demás para que se arriesguen de forma inteligente.

- ¿Puedes contarme sobre un logro del que te sientas especialmente orgulloso?
- ¿Cómo manejas las situaciones en las que no alcanzas tus metas?
- ¿Qué haces para mantenerte motivado cuando enfrentas dificultades?
- ¿Has tenido que trabajar duro para conseguir un objetivo importante? ¿Cómo lo lograste?

- ¿Qué te motiva a seguir luchando cuando hay dificultades?

Las preguntas de capacidad de organización, buscan entender qué tan bien puede planificar, gestionar tu tiempo y recursos, y mantener tus tareas ordenadas para cumplir con los objetivos el aspirante.

- ¿Cómo planificas tu día o tus tareas en un trabajo?
- Cuéntame sobre una vez en la que tuviste que gestionar varias tareas al mismo tiempo. ¿Cómo lo hiciste?
- ¿Qué herramientas o métodos utilizas para mantenerte organizado?
- ¿Cómo priorizas tus tareas cuando tienes muchas cosas que hacer?

Las preguntas de atención al detalle, sirven para determinar si tienes la capacidad de realizar trabajos con precisión, evitar errores y asegurarte de que todo esté correcto antes de entregarlo.

- ¿Puedes dar un ejemplo de una situación en la que detectaste un error que otros pasaron por alto?
- ¿Cómo te aseguras de que tu trabajo esté libre de errores?
- ¿Alguna vez has tenido que corregir un error importante? ¿Cómo lo manejaste?

Preguntas sobre el puesto y conocimientos técnicos, se quiere medir qué tanto sabe la persona sobre el área donde va a trabajar. Se sugiere hacer un ejercicio práctico de la función a desempeñar y evaluar su desempeño.

Paso 7: Luego se procede a evaluar el desempeño del candidato por medio de una lista de chequeo considerando aspectos como la puntualidad, imagen personal, expresión corporal, contacto con la mirada, modulación de la voz, movimientos físicos y calidad de las respuestas lo que permitirá estandarizar la evaluación y tomar decisiones más fundamentadas.

Para este paso se desarrolló un formato como herramienta de evaluación del desempeño durante la entrevista, serán valorados algunos elementos que se consideran necesarios para que la entrevista sea eficiente. La mayor calificación es de 65 puntos (escala donde 5 es muy bueno y 1 muy malo), se considera una buena evaluación de desempeño en la entrevista si el candidato obtiene al menos 50 puntos.

**Tabla 10***Formato de Evaluación del Desempeño Durante la Entrevista*

Nombre del Candidato:

Tipo y Número de documento:

Cargo a postularse:

Fecha entrevista:

Ítem	Puntos Obtenidos				
	5	4	3	2	1
Puntualidad al llegar a la entrevista					
Buena presentación personal					
Lenguaje corporal adecuado					
Contacto visual apropiado					
Tono de voz claro y adecuado					
Movimientos corporales controlados					
Respuestas claras a preguntas personales y de rutina					
Respuestas acertadas a preguntas de eventos conductuales					
Muestra de iniciativa en las respuestas					
Respuestas a las preguntas de orientación al logro					
Respuestas a las preguntas sobre capacidad de organización					
Respuestas a las preguntas sobre atención al detalle					
Respuesta a las preguntas sobre el cargo y conocimientos técnicos					
Puntuación final ( <i>suma de todos los puntos obtenidos</i> )					

*Nota.* Este formato tiene como objetivo estandarizar y documentar la evaluación del desempeño del candidato durante la entrevista.

Paso 8: Este es el último paso del proceso, en el cual se selecciona al candidato con mejor ajuste al perfil y mayor potencial de aporte para la organización, se procede a su vinculación formal, cumpliendo con los lineamientos legales y garantizando una adecuada integración al equipo de trabajo. Asimismo, se utiliza una lista de chequeo para verificar que el aspirante cuente con toda la documentación requerida para su contratación.

### **Tabla 11**

#### *Lista de Chequeo Verificación Documentación Contratación*

Nombre del Candidato:			
Tipo y Número de documento:			
Cargo:			
Tipo de contrato:			
Fecha:			
Documentos requeridos	Criterios		Observaciones
	Cumple	No cumple	
Hoja de vida actualizada			
Soportes académicos y laborales que respalden los requisitos del cargo			
Certificado de antecedentes penales			
Certificado de antecedentes disciplinarios			
Certificado de aptitud laboral (examen médico de egreso)			
Constancia de afiliación a EPS, fondo de pensiones, cesantías, caja de compensación y ARL			
Formato de evaluación del desempeño durante la entrevista			
Formato criterios de preselección de una hoja de vida			

*Nota.* Este formato es una lista de chequeo a tener en cuenta a la hora de la verificar los requisitos y documentos necesarios para la contratación.

Finalmente, se sugiere aplicar este proceso de selección contemplando todas las fases anteriores, incorporando herramientas e instrumentos que respondan a las condiciones propias de la Comercializadora AM, con el fin de garantizar la incorporación de personal que se ajuste a sus valores institucionales, responda a sus necesidades operativas y contribuya al fortalecimiento y crecimiento sostenible de la organización.

### Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw Hill Interamericana. (pp. 196-474). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/stage.aspx?il=9350&pg=196&ed=>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.29-54). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional: Dinámica del éxito de las organizaciones* (4.ª ed.). McGraw Hill Interamericana. (pp. 196- 433). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/stage.aspx?il=9350&pg=196&ed=>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. (pp.113- 118). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana* . Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.70-120). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=70>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista, Lucio. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education. [https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion\\_sampieri\\_6a\\_ED.pdf](https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion_sampieri_6a_ED.pdf)
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.54-60). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. (2004). *Secretaría general del senado, Diario Oficial No. 45.680*, de 23 septiembre de 2004.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0909\\_2004.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0909_2004.html)

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>

Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. (pp.253-266).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>

Organización Internacional del Trabajo. (1948, 9 de julio). *Convenio sobre los servicios de empleo, 1948 (núm. 88)*.

[https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTUMENT\\_ID:312233](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTUMENT_ID:312233)

Organización Internacional del Trabajo. (s.f). *Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente*. <https://www.ilo.org/es>

Ospina, M. (1951). Código Sustantivo del Trabajo: decreto 2663 de 1950. *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, (2), 125-272.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5212486.pdf>

Pérez, A. F. y Rodríguez, L. R. (2021). *Principales teorías de la Gestión del Talento Humano*. [Objeto\_virtual\_de\_Informacion\_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

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

Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 142-188). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Robles Badillo, S. (2025). Entrevista Proceso Selección Comercializadora AM Gerente Moisés Jiménez. [Video]. YouTube. <https://youtu.be/3Yy8hdhu0P0>

Secretaria general del senado. (2025, 15 de junio). *Código Sustantivo del Trabajo*.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)

Secretaria general del senado. (2025, 15 de junio). *Constitución Política de Colombia*.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)

Teba Nuez, R., & Tejero Lorenzo, J. (2013). Procesos de desarrollo del factor humano. En V. Oltra Comorera (Ed.), *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. (pp. 105–211).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>

## Apéndices

### Apéndice A

#### Guía de Entrevista

<https://youtu.be/3Yy8hdhu0P0>

1.	¿Tiene claridad de la diferencia de los conceptos de reclutamiento y selección de personal?
2.	¿Cómo desarrolla actualmente la empresa su proceso de reclutamiento de personal?
3.	¿Qué estrategias utiliza la empresa para atraer candidatos calificados?
4.	¿La empresa tiene identificados con claridad los perfiles laborales que requiere?
5.	¿Cuál de estos perfiles considera que responde mejor a sus necesidades actuales?
6.	¿Qué beneficios le aporta a la empresa contar con un proceso de selección de personal?
7.	¿Qué tipos de puestos suelen ser los más difíciles de cubrir y por qué?
8.	¿Qué dificultades o desafíos ha enfrentado para reclutar y seleccionar personal?
9.	¿Qué criterios o competencias considera importantes al seleccionar a los candidatos?
10.	¿Qué métodos o herramientas utiliza para identificar a los mejores candidatos?
11.	¿Qué aspectos del proceso de selección considera podrían mejorarse o innovarse?
12.	¿Qué mejoras considera necesarias en el proceso de selección de su organización?

*Nota.* Herramienta utilizada para la recolección de datos en la entrevista con el gerente de la Comercializadora AM.

## Apéndice B

### Encuesta de Opinión

<https://forms.gle/c3rCEt58KX8nwPdbA>

1. ¿Cómo fue el proceso de selección cuando ingresó a esta empresa?
a) No me hicieron pruebas ni evaluaron mis condiciones físicas
b) No realizaron una entrevista formal
c) Verificaron mis antecedentes y experiencias laborales
d) Presenté mi hoja de vida e inicié a laborar
2. ¿Cómo se enteró de la oferta de empleo de su actual trabajo?
a) A través de una recomendación de un amigo o conocido
b) El propietario de la empresa me contactó directamente
c) redes sociales
d) otra
3. ¿Cómo ha sido el proceso de selección en sus anteriores trabajos?
a) Realizaron entrevistas
b) Realizaron pruebas prácticas
c) Evaluaron habilidades y conocimientos de forma adecuada
d) Ninguna de las anteriores
4. ¿Qué habilidades considera usted necesarias para desempeñar su trabajo dentro de la empresa?
a) Conocimientos técnicos específicos del puesto
b) Organización y gestión del tiempo
c) Trabajo en equipo
d) Buena comunicación
5. ¿Qué conocimientos considera necesarios para cumplir a cabalidad con las tareas que realiza actualmente?
a) Conocer del campo
b) Saber clasificar los productos de acuerdo a su estado
c) Conocer las normas de higiene
d) Tener conocimientos académicos
6. ¿Qué condiciones físicas cree usted que necesita para desarrollar su cargo?
a) Fuerza física para tareas específicas
b) Capacidad para realizar movimientos repetitivos
c) Capacidad para permanecer sentado o de pie durante largos periodos
d) Tolerancia a trabajar en ambientes fríos o calurosos
7. ¿Cuánta experiencia considera usted necesaria para desempeñar este puesto?
a) Seis meses
b) Un año
c) Dos años
d) Ninguna experiencia
8. ¿Cómo evaluaría usted el proceso de selección que se implementó cuando lo contrataron?
a) Excelente
b) Muy positivo y transparente
c) Regular con aspectos que deberían mejorar
d) Poco adecuado

9. ¿Qué pensaría usted si la próxima vez que lo vinculen a una empresa de este tipo le hacen una entrevista?
a) Me sentiría extraño
b) Sería muy interesante
c) Me daría la oportunidad de darme a conocer
d) Me generaría miedo al no saber qué responder
10. ¿Qué pensaría usted si una empresa como esta empieza a implementar un proceso de selección formal?
a) Que es innecesario
b) Sería más difícil poder ingresar a trabajar
c) Sería fundamental para contar con cargos específicos
d) La oferta de empleo sería más llamativa
11. ¿Qué aspectos del proceso de selección considera que podrían mejorarse?
a) Claridad en los requisitos de acuerdo al perfil requerido
b) Mayor participación de los candidatos en entrevistas o pruebas
c) Criterios de selección
12. ¿Cómo calificaría la atención y comunicación por parte del encargado de la selección?
a) Excelente
b) Buena
c) Regular
13. ¿Considera que el proceso de selección fue justo e imparcial?
a) Totalmente de acuerdo
b) De acuerdo
c) En desacuerdo
14. ¿Cómo se sintió usted durante el proceso de selección?
a) Tranquilo y bien atendido
b) Con algunas dudas
c) Incómodo o inseguro
15. ¿Le explicaron claramente las funciones y responsabilidades del cargo antes de ingresar?
a) Sí, muy claro
b) Más o menos claro
c) No, fue confuso o no se explicó

*Nota.* Preguntas que se utilizaron en la encuesta aplicada a los trabajadores de la comercializadora AM.

## Apéndice C

### Evidencias de las Encuestas Respondidas

Marca temporal	Nombre	Cargo	Número de teléfono	1. ¿Cómo fue el proceso de selección con usted?	2. ¿Cómo se enteró de la oferta de empleo?	3. ¿Qué habilidades considera usted necesarias?
7/1/2025 15:15:43	Julio castrillo	Cargue y descargue	3165765204	b) No realizaron una entrevista formal	a) A través de una recomendación de un amigo	b) Organización y gestión del tiempo
7/1/2025 15:17:01	Maicol	Produccion	3042135116	d) Presenté mi hoja de vida e inicié a laborar	a) A través de una recomendación de un amigo	c) Trabajo en equipo
7/1/2025 15:18:05	Edinson Solano maesi	Conductor	3246657321	c) Verificaron mis antecedentes y experiencia	a) A través de una recomendación de un amigo	c) Trabajo en equipo
7/1/2025 15:25:16	Camen puello	Producción	3157893114	d) Presenté mi hoja de vida e inicié a laborar	a) A través de una recomendación de un amigo	c) Trabajo en equipo
7/1/2025 16:38:23	Alexander orozco meli	Producción	3160450137	d) Presenté mi hoja de vida e inicié a laborar	a) A través de una recomendación de un amigo	b) Organización y gestión del tiempo
7/1/2025 17:07:30	Jose Luis Palomino R	Producción	3163868006	d) Presenté mi hoja de vida e inicié a laborar	a) A través de una recomendación de un amigo	b) Organización y gestión del tiempo
7/2/2025 10:01:02	Fernando Barreto Rubi	Supervisor de calidad	3046733981	c) Verificaron mis antecedentes y experiencia	a) A través de una recomendación de un amigo	b) Organización y gestión del tiempo
7/2/2025 10:10:00	Manuel Oñate	Cargue y descargue	313 478 9822	d) Presenté mi hoja de vida e inicié a laborar	a) A través de una recomendación de un amigo	c) Trabajo en equipo
7/2/2025 10:15:44	Didier	Conductor	3172187383	c) Verificaron mis antecedentes y experiencia	a) A través de una recomendación de un amigo	c) Trabajo en equipo
7/2/2025 14:03:13	Lineys Paola Martiz C	Auxiliar Administrativa	3022993495	c) Verificaron mis antecedentes y experiencia	a) A través de una recomendación de un amigo	a) Conocimientos técnicos específicos del pu
7/2/2025 14:11:26	Miguel José calvo Mer	Coordinador de bodeg	3004228492	d) Presenté mi hoja de vida e inicié a laborar	a) A través de una recomendación de un amigo	a) Conocimientos técnicos específicos del pu
7/2/2025 14:27:51	manuel jose	produccion	3246630434	d) Presenté mi hoja de vida e inicié a laborar	a) A través de una recomendación de un amigo	c) Trabajo en equipo
7/2/2025 15:28:35	Elkin nuñez	Supervisor	3174590763	c) Verificaron mis antecedentes y experiencia	a) A través de una recomendación de un amigo	c) Trabajo en equipo
7/3/2025 5:49:45	Favio Miguel romero r	Producción	3245553743	c) Verificaron mis antecedentes y experiencia	a) A través de una recomendación de un amigo	d) Buena comunicación
7/3/2025 5:50:17	Fabiola del Pilar Turfize	Producción	3235872376	c) Verificaron mis antecedentes y experiencia	b) El propietario de la empresa me contactó	c) Organización y gestión del tiempo
7/3/2025 5:55:58	Gilberto Noriega	Producción	3022760856	d) Presenté mi hoja de vida e inicié a laborar	a) A través de una recomendación de un amigo	c) Trabajo en equipo
<b>4. ¿Cómo ha sido el proceso de selección? 5. ¿Qué habilidades considera usted necesarias? 6. ¿Qué conocimientos considera necesarios? 7. ¿Cuánta experiencia? 8. ¿Cómo evaluaría usted el proceso de selección?</b>						
a) Realizaron entrevistas	a) Conocimientos técnicos específicos del pu	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	a) Fuerza física para tareas específicas	a) Seis meses	b) Muy positivo y transparente	
b) Realizaron pruebas prácticas	c) Trabajo en equipo	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	b) Capacidad para realizar movimientos repet	a) Seis meses	a) Excelente	
a) Realizaron entrevistas	c) Trabajo en equipo	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	b) Capacidad para realizar movimientos repet	b) Un año	a) Excelente	
a) Realizaron entrevistas	c) Trabajo en equipo	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	a) Fuerza física para tareas específicas	d) Ninguna experiencia	b) Muy positivo y transparente	
a) Realizaron entrevistas	b) Organización y gestión del tiempo	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	b) Capacidad para realizar movimientos repet	a) Seis meses	b) Muy positivo y transparente	
d) Ninguna de las anteriores	b) Organización y gestión del tiempo	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	c) Capacidad para permanecer sentado o de	d) Ninguna experiencia	b) Muy positivo y transparente	
c) Evaluaron habilidades y conocimientos de	a) Conocimientos técnicos específicos del pu	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	d) Tolerancia a trabajar en ambientes caluros	a) Seis meses	b) Muy positivo y transparente	
d) Ninguna de las anteriores	c) Trabajo en equipo	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	a) Fuerza física para tareas específicas	a) Seis meses	b) Muy positivo y transparente	
c) Evaluaron habilidades y conocimientos de	b) Organización y gestión del tiempo	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	d) Tolerancia a trabajar en ambientes caluros	a) Seis meses	a) Excelente	
a) Realizaron entrevistas	b) Organización y gestión del tiempo	a) Conocer del campo	d) Tolerancia a trabajar en ambientes caluros	a) Seis meses	b) Muy positivo y transparente	
c) Evaluaron habilidades y conocimientos de	a) Conocimientos técnicos específicos del pu	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	a) Fuerza física para tareas específicas	a) Seis meses	b) Muy positivo y transparente	
d) Ninguna de las anteriores	c) Trabajo en equipo	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	a) Fuerza física para tareas específicas	b) Un año	b) Muy positivo y transparente	
c) Evaluaron habilidades y conocimientos de	c) Trabajo en equipo	a) Conocer del campo	d) Tolerancia a trabajar en ambientes caluros	b) Un año	b) Muy positivo y transparente	
a) Realizaron entrevistas	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	a) Fuerza física para tareas específicas	a) Seis meses	a) Excelente		
c) Evaluaron habilidades y conocimientos de	forma adecuada	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	b) Capacidad para realizar movimientos repet	d) Ninguna experiencia	a) Excelente	
c) Evaluaron habilidades y conocimientos de	forma adecuada	b) Saber clasificar los productos de acuerdo	b) Capacidad para realizar movimientos repet	a) Seis meses	a) Excelente	
<b>9. ¿Qué pensaría usted si la próxima vez? 10. ¿Qué pensaría usted si una empresa? 11. ¿Qué aspectos del proceso de selección? 12. ¿Cómo califica? 13. ¿Considera que el proceso de selección? 14. ¿Cómo se sintió usted durante el proceso? 15. ¿Le explicaron claramente los requisitos de la oferta de empleo?</b>						
d) Me generaría miedo al no saber qué resp	c) Sería fundamental para contar con cargos	a) Claridad en los requisitos de acuerdo al pe	a) Excelente	b) De acuerdo	b) Con algunas dudas	b) Más o menos claro
b) Sería muy interesante	b) Sería muy interesante	b) Mayor participación de los candidatos en	a) Excelente	b) De acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	a) Sí, muy claro
c) Me daría la oportunidad de darme a cono	c) Sería fundamental para contar con cargos	b) Mayor participación de los candidatos en	a) Excelente	b) De acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	b) Más o menos claro
b) Sería muy interesante	a) Que es innecesario	b) Mayor participación de los candidatos en	b) Buena	b) De acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	a) Sí, muy claro
c) Me daría la oportunidad de darme a cono	c) Sería fundamental para contar con cargos	b) Mayor participación de los candidatos en	a) Excelente	a) Totalmente de acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	a) Sí, muy claro
b) Sería muy interesante	c) Sería fundamental para contar con cargos	b) Mayor participación de los candidatos en	a) Excelente	a) Totalmente de acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	b) Más o menos claro
c) Me daría la oportunidad de darme a cono	c) Sería fundamental para contar con cargos	b) Mayor participación de los candidatos en	a) Excelente	a) Totalmente de acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	a) Sí, muy claro
c) Me daría la oportunidad de darme a cono	c) Sería fundamental para contar con cargos	a) Claridad en los requisitos de acuerdo al pe	a) Excelente	b) De acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	a) Sí, muy claro
c) Me daría la oportunidad de darme a cono	c) Sería fundamental para contar con cargos	a) Claridad en los requisitos de acuerdo al pe	a) Excelente	a) Totalmente de acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	a) Sí, muy claro
c) Me daría la oportunidad de darme a cono	c) Sería fundamental para contar con cargos	a) Claridad en los requisitos de acuerdo al pe	b) Buena	b) De acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	a) Sí, muy claro
b) Muy positivo y transparente	c) Sería fundamental para contar con cargos	c) Criterios de selección	b) Buena	b) De acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	a) Sí, muy claro
c) Me daría la oportunidad de darme a cono	c) Sería fundamental para contar con cargos	b) Mayor participación de los candidatos en	a) Excelente	b) De acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	a) Sí, muy claro
b) Muy positivo y transparente	b) Sería muy interesante	b) Mayor participación de los candidatos en	b) Buena	b) De acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	a) Sí, muy claro
b) Muy positivo y transparente	b) Sería muy interesante	a) Claridad en los requisitos de acuerdo al pe	a) Excelente	a) Totalmente de acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	a) Sí, muy claro
b) Sería muy interesante	c) Sería fundamental para contar con cargos	c) Criterios de selección	a) Excelente	a) Totalmente de acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	a) Sí, muy claro
c) Me daría la oportunidad de darme a cono	c) Sería fundamental para contar con cargos	a) Claridad en los requisitos de acuerdo al pe	a) Excelente	a) Totalmente de acuerdo	a) Tranquilo y bien atendido	a) Sí, muy claro

*Nota.* Evidencia de la encuesta aplicada a los trabajadores de la comercializadora AM.