

Plan de mejoramiento del proceso de vinculación, contratación y capacitación de personal en la empresa “Melkocha Don José S.A.S”

Lorena Rosero Ordoñez

Asesor

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Deseo dedicar esta tesis a toda mi familia. En especial, a mis padres, por su comprensión y su apoyo en los momentos difíciles. Ellos me han enseñado a afrontar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona: mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, siempre con una enorme dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mi hijo, cuyo nacimiento es lo mejor que me ha sucedido en la vida. Llegó a este mundo para complementarme y es, sin duda, mi mayor referencia para el presente y para el futuro.

A todos ellos, muchas gracias de todo corazón.

Agradecimientos

Primero me gustaría agradecer sinceramente a mi tutor, Dr. Christiam Soto Vallejo, por su entrega, esfuerzo y dedicación para que esto fuera posible, su experiencia, su comprensión, su conocimiento, su orientación, su paciencia, su persistencia, y su motivación ha sido gratificante es este camino de la investigación. A su manera, ha sido capaz de ganarse mi lealtad y admiración, no tengo palabras para expresar mi gratitud por su inmenso apoyo durante este viaje, así como sentirme en deuda con él por todo lo recibido durante el periodo de tiempo que ha durado el Diplomado. También me gustaría agradecer los consejos recibidos a lo largo de los últimos años por otros profesores del Departamento de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Gracias infinitas a mis padres y mi hijo por su fe en mí, han sido el pilar fundamental de este gran logro, expreso también mi más sincero agradecimiento a mis hermanos, quienes supieron brindarme su tiempo para escucharme y apoyarme incluso en los momentos más difíciles, y a mis abuelos, que estuvieron presentes cuando más los necesitaba, su amor y sacrificio ha sido la luz a lo largo de este viaje académico.

Por último, pero no menos importante, me gustaría agradecer a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por brindarme la oportunidad y abrirme las puertas para mi carrera profesional, es sin duda para mí el logro más importante hasta el momento.

Resumen

La gestión del talento humano es una función de vital importancia para las empresas, convirtiéndose en un factor determinante en el logro de los objetivos corporativos. El presente trabajo pretende revisar la gestión del talento humano en la empresa de Melkocha Don José S.A.S, con el propósito de diseñar un modelo de gestión del talento humano enfocado en mejorar el proceso de la contratación y vinculación del personal.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de este proyecto es proponer una guía en el proceso de selección de personal, debido a que, por su corta trayectoria en los mercados internacionales, la empresa presenta una carencia de herramientas de gestión en el área de talento humano. Esta situación, dificulta la correcta selección en los procesos de contratación, por lo que resulta necesario establecer lineamientos que permitan mejorar y contar con la vinculación de personal idóneo, contribuyendo así al mantenimiento y crecimiento de la organización. Desde la administración de empresas se busca lograr la implementación de una guía de selección de personal para la gestión de talento humano mejorando los retos existentes en la dirección

Palabras clave: Talento humano, Capacitación, Capacidades, Selección, Personal.

Abstract

Human talent management is a vital function for companies, becoming a determining factor in achieving corporate objectives. This work aims to review human talent management at the Don José Melkocha company S.A.S, with the purpose of designing a human talent management model focused on improving the recruitment and onboarding process.

As mentioned previously, the objective of this project is to propose a guide for the personnel selection process. Due to its short history in international markets, the company lacks management tools in the area of human talent. This situation hinders proper selection during the hiring process, making it necessary to establish guidelines that allow for improvement and ensure the hiring of suitable personnel, thus contributing to the maintenance and growth of the organization. From a business administration perspective, the goal is to implement a personnel selection guide for human talent management, addressing the existing challenges in management.

Keywords: Human talent, Training, Skills, Selection, Personnel

Tabla de Contenido

Introducción	10
Empresa MELKOCHAS DON JOSE S.A.S.....	11
Historia de la empresa	11
Reseña histórica.....	12
Valores Corporativos.....	12
Aspectos geográficos.....	13
Planteamiento del problema.....	14
Justificación	16
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos	18
Antecedentes.....	19
Marco teórico	22
Gestión del talento humano	23
Funciones de talento humano	23
Capacitación	24
Evaluación del desempeño	25
Compensaciones	25
Marco legal	26
Metodología	28
Tipo de Investigación	28

Población y Muestra	28
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	29
Encuesta de Clima Organizacional	29
Entrevistas Semiestructuradas	29
Observación Directa	30
Procedimiento	30
Resultados	31
Análisis de la encuesta.....	31
Diagnóstico organizacional del proceso de selección, vinculación y contratación,	34
Hallazgos del diagnóstico	34
Diagnóstico	34
Análisis Crítico del Caso	35
Aspectos positivos	35
Aspectos críticos.....	35
Estructura de las etapas del proceso de contratación y capacitación del personal vinculado en la entidad.	36
Políticas del Proceso de Selección y Contratación	37
Normativas laborales generales	38
Normas internas	38
Plan de inducción, entrenamiento y capacitación.....	38
Presentar y analizar la pertinencia de la guía planteada, al personal encargado de talento humano de la empresa “Melkocha Don José S.A.S”.....	39
Presentación de la guía	39

Análisis de pertinencia.....	39
Retroalimentación y ajustes.....	39
Conclusiones.....	40
Recomendaciones.....	41
Referencias Bibliográficas.....	42

Lista de Figuras

Figura 1 Logo empresa Melkochas don José S.A.S	11
Figura 2 Resultados de la encuesta realizada al personal de Melkochas don José S.A.S.....	31
Figura 3 Reponsables del diseño de selección de personal	32
Figura 4 Criterios para selección de candidatos según porcentaje de valoración.....	32
Figura 5 Criterios de contratación	33
Figura 6 Forma de contratación	33

Introducción

“**Melkocha Don José S.A.S**”, es una empresa dedicada a la elaboración de melcochas, este es un dulce típico en la región es elaborado con la miel que se produce de la cocción del jugo de la caña de azúcar y maní. La elaboración de este producto combina diferentes actividades tales como el proceso artesanal en la producción, el control de calidad, el trabajo físico y finalmente la atención al cliente.

Por tal motivo, se cree que es de gran importancia que exista un protocolo bien estructurado internamente que permite mejorar la calidad del producto, optimizar tiempos de producción y fortalecer el compromiso del personal desde la gestión del talento humano, es así como este trabajo se basa en la elaboración de un protocolo para la evaluación del desempeño de esta pequeña empresa, donde se consideren tanto resultados productivos como habilidades técnicas, conductuales, compensación y el bienestar laboral en la organización

La gestión adecuada del talento humano es un enfoque estratégico que abarca la atracción, el desarrollo, la motivación y la retención de empleados valiosos para las empresas siendo así un factor crítico para el crecimiento y sostenibilidad de cualquier organización, especialmente en empresas pequeñas y familiares.

En este contexto, el enfoque adaptado en este trabajo se basa en una revisión teórica, complementada con estudio de caso que ilustran la realidad del problema abordado. Por tal, se hace evidente la necesidad de revisar y fortalecer los procesos de selección y contratación del personal, con el fin de garantizar la incorporación de colaboradores competentes, comprometidos y alineados con los valores organizacionales.

Empresa MELKOCHAS DON JOSE S.A.S

Melkochas Don José S.A.S., es una microempresa dedicada a la creación de dulces a base de panela y maní, con recetas ancestrales. Esta melcocha tradicional es un caramelo suave y lleno de energía, te transportará a los sabores de nuestra región, su única sede está ubicada en la vereda la Caldera en el municipio de la unión Nariño. Actualmente cuenta con 23 empleados directos y 17 empleados externos dedicados a la venta fuera de la región.

Logo empresa Melkochas don José S.A.S

Figura 1

Logo empresa Melkochas don José S.A.S



Nota. Imagen compartida por la empresa

Historia de la empresa

Productos Don José: Sabores de antaño, calidad de hoy. Nuestra historia comienza en 1895, pero nuestra pasión por la calidad nos impulsa a seguir innovando y nuestra visión está puesta en el futuro. Con más de un siglo de experiencia, ofrecemos una amplia variedad de

dulces típicos, todos elaborados con los más altos estándares de calidad. ¡Pruébalos y descubre por qué somos líderes en el sector!

Reseña histórica

Las melcochas son un alimento, un turrón de textura gruesa y pegajosa, producto de la mezcla de panela orgánica derretida y maní tostado, envuelto en un empaque artesanal elaborado cuidadosamente con guasca de banano, el producto tiene una decoración artística y esto llama mucho la atención a la gente, para llevarlo es fácil, los desechos de la melcocha no son contaminantes.

Las melcochas que se producen actualmente en la vereda La Caldera del municipio de La Unión, son una identidad especial de la gastronomía y artesanía de esta región del departamento de Nariño, esta actividad ha permitido que 10 familias que viven en la vereda La Caldera elaboren y comercialicen el producto a toda la región. Los habitantes de La Caldera se identifican como la tierra dulce del norte de La Unión. Este producto en las fiestas y ferias agropecuarias lo compran para llevarlo a otras partes, abren estantes exclusivos en las ferias para vender la melcocha y otros productos de consumo

Valores Corporativos

- **Confianza:** Calidad de las relaciones que se establecen en el interior de nuestra empresa. Esa misma confianza es la que se transmite en la atención a los clientes.
- **Transparencia:** La veracidad y transparencia nos permite proyectar confianza y una imagen positiva de nuestra empresa hacia los demás.
- **Responsabilidad:** Somos responsables con las decisiones que tomamos, tanto interna como externamente: hacia los propios trabajadores y hacia los clientes y el entorno en general.

- Integridad: Nos presentamos a los demás tal cual somos, ni más ni menos.
- Disponibilidad al cambio: Siempre estamos dispuestos al cambio y a adoptar sugerencias que nos permitan innovar, abrir y buscar nuevos mercados y una mayor proyección.
- Pasión: Queremos lo que hacemos y luchamos día a día por mejorar lo que ofrecemos.

Aspectos geográficos

El Municipio de La Unión se encuentra localizado en el nor-orienté del departamento de Nariño, es uno de los 64 Municipios que compone el territorio del departamento, siendo el quinto más destacado por su funcionalidad después de Pasto, Ipiales, Tumaco y Túquerres, tiene una superficie de 163 Km² y una temperatura promedio de 19°. La distancia a la ciudad de San Juan de Pasto es de 92 Kms. Limita al norte con el municipio de Mercaderes (Cauca), al sur con el Municipio de San Pedro de Cartago, al oriente con los municipios de Belén, Colón, Génova y San Pablo, al occidente con el municipio de San Lorenzo.

El municipio de La Unión tiene dentro de su división político administrativa unidades territoriales como son veredas y corregimientos. La conformación de la unidad del municipio de La Unión se constituye por 9 corregimientos: Alpujarra, Quiroz, Chaguarurco, Santander, Juan Solarte Obando, El Sauce, Los Cusillos, Peña Blanca, La Caldera, esta última, está ubicado hacia el norte del municipio, con una extensión de 43.951 Km², conformado por las veredas La Caldera, La Betulia, El Peligro, Ojo de Agua, El Cerrito.

Planteamiento del problema

La empresa Melkocha Don José S.A.S ha venido presentando falencias en la contratación, selección y capacitación del personal, esto ha provocado un estancamiento en los procesos institucionales y a su vez la ineficacia del desarrollo de las actividades, como lo es el retraso en procesos, tanto de materia prima como de producción, disminución en las ventas, competencia desleal, afectaciones en el sabor. Por tal razón se vale citar a Veintimilla y Velásquez, (2017) “la selección de personal debe ser un proceso consecuente con la dirección estratégica de la organización” (p. 174), ya que un proceso de selección coherente con la estrategia empresarial permite fortalecer el desempeño organizacional, optimizar los recursos humanos y garantizar una mayor sostenibilidad en el tiempo, esto implica que la selección de personal no debe limitarse únicamente a cubrir puestos, sino que debe orientarse a incorporar colaboradores cuyas competencias, valores y capacidades contribuyan al logro de las metas organizacionales, situación que no se está presentando en la empresa .

De esta manera, se ha evidenciado la necesidad de fortalecer los procesos de contratación y capacitación del personal, debido a la ausencia de lineamientos, vale recordar que situación ha generado dificultades en la selección del personal idóneo, así como en su adecuada integración y desempeño dentro de la organización.

Asimismo, la falta de un proceso estructurado de capacitación limita el desarrollo de competencias necesarias para el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas, lo que puede afectar la productividad, la calidad del trabajo y el logro de los objetivos organizacionales. Iglesias et al. (2018) para quien “el desarrollo personal está relacionado con la formación y capacitación del talento humano” (p. 9). La importancia de capacitar al personal con el tiempo ha convertido en una herramienta que toma una mayor fuerza ya que esta permite mejorar la

motivación de los trabajadores y a su vez desarrollar las actividades de una manera más efectiva y eficaz.

Según Chiavenato (2015), determina “el establecimiento de los pasos para la selección de personal, como la primera actividad a realizar; en donde se comparan los requisitos especificados en la vacante con los ofrecidos por los candidatos”. De esta manera, se espera mejorar la calidad en el servicio y se contara con un apropiamiento por cada colaborador frente al desarrollo de cada actividad.

En este orden de ideas, resulta fundamental analizar los procesos actuales de contratación y capacitación, con el fin de identificar oportunidades de mejora que permitan alinear la selección del personal con la dirección estratégica de la empresa. Por ello, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué acciones debe considerar Melkocha Don José S.A.S para mejorar su proceso de vinculación, contratación y capacitación de personal para mantener y aumentar la productividad reduciendo los problemas operativos?

Justificación

La presente investigación se justifica por la necesidad de fortalecer los procesos de vinculación, contratación y capacitación del personal en la empresa *Melkocha Don José S.A.S*, debido a que estos constituyen factores clave para el adecuado funcionamiento operativo de la empresa. La ausencia de procedimientos claros en dicho proceso puede generar deficiencias en la selección del talento humano y dificultades en la adaptación del personal, es importante resaltar que, “la investigación se enfoca en los procesos de selección de personal, los cuales se definen como la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien será la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional” (García, 2009).

Intervenir en los procesos de vinculación, contratación y capacitación del personal en la empresa *Melkocha Don José S.A.S* traerá múltiples beneficios tanto a nivel operativo como organizacional. En primer lugar, permitirá mejorar la selección del personal, asegurando que los colaboradores contratados cuenten con las competencias y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente, lo que reducirá errores operativos y tiempos de adaptación.

Mejorar los procesos de vinculación, contratación y capacitación del personal en la empresa *Melkocha Don José S.A.S* es necesaria porque permitirá fortalecer la gestión del talento logrando mejores resultados organizacionales. Es bueno resaltar la implementación del proceso de capacitación como punto clave para contribuir al fortalecimiento de las capacidades del personal, incrementando su desempeño y productividad, recordar que un personal capacitado responde mejora la calidad de los procesos. “las actividades del área de talento humano son las que garantizan tener personal competente, por tal motivo se debe desarrollar todo tipo de competencias que posean los empleados para aumentar el capital humano en la organización”

(Chiavenato, 2011). Trabajar sobre el manual de procesos ayuda a la incorporación y desarrollo del personal, generando mayor coherencia entre las funciones asignadas y las capacidades de los colaboradores.

Se espera que la implementación de la guía de contratación y capacitación de selección del personal para la gestión del talento humano, genere un valor agregado a Melkocha Don José S.A.S ya que, a través de su desarrollo se prevé tener avances en los diferentes procesos de las áreas. “La gestión del talento humano es el proceso de contratar, capacitar, evaluar, remunerar a los colaboradores de la organización, así como atender los aspectos de las relaciones laborales, su desarrollo personal y profesional, además de vigilar por la salud y seguridad laboral y aspectos legales” (Rodríguez & Sebastián, 2014).

Objetivos

Objetivo General

Elaborar una guía estructurada de acciones para el proceso de contratación y capacitación, con el fin de fortalecer de manera eficiente la vinculación del personal requerido en la empresa *Melkocha Don José S.A.S.*

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso de selección, vinculación y contratación en la empresa “Melkocha Don José S.A.S”.
- Definir la estructura y el contenido de una guía que explique las etapas que contendrán los procesos de contratación y capacitación del personal vinculado en la entidad.
- Presentar la pertinencia de la guía planteada, al personal encargado de talento humano de la empresa “Melkocha Don José S.A.S”.

Antecedentes

En el desarrollo del proyecto se tuvo en cuenta, los siguientes antecedentes investigativos:

“Proyecto de mejora de los procesos de selección, inducción y capacitación de personal en una empresa textil” Renzo Daniel Moreno Fajardo (2022), para optar por el título de administrador de empresas, de la Universidad de Lima, en Lima Perú. Este proyecto revela la real importancia que tiene el proceso de inducción y capacitación en cada compañía ya que precisamente la falta de un proceso estructurado con lleva que el nuevo empleado presente incertidumbre y sensación de inseguridad, limitando la adaptación a su nuevo cargo, y apunta que el proceso de inducción sea desarrollado por etapas, donde se logre detallar de la mejor manera posible todos los aspectos que se necesitan para lograr el mejor desempeño del empleado en su nuevo puesto de trabajo, genera un sentido de pertenencia, participación activa en la compañía y garantizar el éxito del programa con beneficios importantes como la disminución de la rotación del personal, incremento en la productividad y logro de objetivos, mayor aprendizaje y seguridad en los nuevos empleados.

Por su lado, Victor Manuel Camargo Cadena (2014), con su proyecto para optar por el título de especialista en la administración de seguridad, “la importancia del procesos de selección de personal y vinculación en empresas” en la Universidad Militar Nueva Granada”, ubicada en Bogotá, el proyecto sirvió para respalda la necesidad de intervenir en los procesos de contratación y vinculación del personal dentro de la compañía, ratificando que una gestión adecuada del talento humano es un factor clave para el desarrollo empresarial, así como la relevancia de contar con procesos estructurados de selección y vinculación del personal,

logrando facilita la identificación de criterios que contribuyen a mejorar la incorporación del personal, reducir errores y fortalecer la productividad.

Andrea Carolina Blanco, Leonardo Andrés Rodríguez, Pablo Antonio Valencia y Hidali González Morales, presentaron el proyecto denominado “Proceso de contratación y selección de personal, orientado a la satisfacción de las necesidades, criterios y objetivos, de las áreas específicas de la empresa “Laboratorios Siegfried S.A.S.” para obtener el título como administradores de empresas a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Cundinamarca. El proyecto, constituye un antecedente relevante para la investigación desarrollada en la empresa *Melkocha Don José S.A.S.*, ya que evidencia la importancia de estructurar los procesos de contratación y selección de personal de acuerdo con las necesidades reales de cada área, además, sustenta que la falta de lineamientos claros puede afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, respaldando así la utilidad de diseñar una guía de acciones que permita fortalecer la gestión del talento humano y mejorar la productividad de la empresa. Finalmente, se evidencia en la toma de decisiones a fin de contar con personal que acrediten capacidades, cualidades, aptitudes y actitudes, fundamentales en el desarrollo futuro de las funciones de la compañía.

Otro importante antecedente para la investigación se denomina “La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las pymes colombianas” escrita por Francia Helena Prieto Baldovino, Manuel Antonio Pérez Vásquez y Mabel Escorcía Muñoz. (2021). Universidad del Sinú, Córdoba. El trabajo permite analizar cómo el proceso de selección influye directamente en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las pequeñas empresas como lo es Melckochas don José S.A.S.

Finalmente, Lenin Andrés Flórez Retamoza Yarima Luz Turizo. Jeanne Liseth Beleño Rodríguez. Helda Rosa De La Hoz Arrieta. Zuleima Martínez Payare (2021), en su diplomado de

Profundización en Gerencia del Talento Humano, Universidad Nacional Abierta y A distancia, sede Valledupar, Colombia. Los fundamentos teóricos y metodológicos encontrados en este diplomado, van estrechamente relacionados con la gestión del talento humano, especialmente en los procesos de vinculación, contratación y capacitación del personal, su análisis contribuye a identificar acciones orientadas a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer el desempeño del personal y aumentar la productividad organizacional. Dando a entender la importancia de alinear la guía de selección del personal y el desarrollo del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización.

Marco teórico

Según Cuesta (2017) citado por Mocha (2018) en el mundo empresarial, “el concepto de reclutamiento y posterior selección de personal se fundamenta en el hecho de gestionar adecuadamente el proceso de selección del talento humano, mismo que se proyecta como la obtención del capital cognitivo que operará en diversas áreas departamentales de la compañía según el caso establecido”.

Como parte del desarrollo organizacional de una empresa, como se ha mencionado en trabajos anteriores, el proceso de selección del talento humano abarca un sin número de destrezas y habilidades que, combinado con una gestión empresarial eficiente, genera competitividad en las empresas que buscan maximizar los niveles empresariales frente a la competencia directa.

Por consiguiente, es importante realizar un buen proceso de reclutamiento o selección, que permita descubrir, conocer y medir las potencialidades de cada postulante. Para seleccionar a los mejores candidatos, las empresas usan diversas técnicas de selección tales como test de aptitudes, pruebas de naturaleza técnica o profesional, test de conocimientos o habilidades, psicológicos, de personalidad y entrevista de selección, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos como herramientas para la gestión del talento humano, en el proceso de vinculación o contratación de personal idóneo para las actividades que se desarrollan en la empresa Melkochas Don José S.A.S.

“Administrar el talento humano a través de la selección, vinculación, inducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, capacitación, bienestar, compensación, evaluación del desempeño, preparación de retiro, proporcionando ambientes de trabajo adecuados, fortalecer competencias y contribuir al logro de los objetivos”. (Resolución-SENA, 760 de 2020)

Gestión del talento humano

Para nadie es un secreto que las organizaciones dependen directamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es por esto que hoy en día los trabajadores son considerados un socio o aliado estratégico de la organización, debiendo vincularlos a la estrategia de la misma, ya que son proveedoras de conocimientos, habilidades provenientes de experiencias organizacionales anteriores. “Esto ha dirigido la administración a comprometerse aún más con sus colaboradores, porque es seguro que las organizaciones jamás existirían sin estos que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad” (Chiavenato, 2013).

Funciones de talento humano

Un nuevo concepto nació y con él toda una serie de retos y responsabilidades para los grandes empresarios, esto se atañe a la gestión de Recursos Humanos o talento humano, este concepto revaloriza el papel del factor humano en la empresa como un plus para llegar al éxito organizacional. Por ello es importante tener en cuenta los siguientes pasos:

- **Análisis de puestos:** Para realizar el análisis del puesto se requiere de entrevistas con expertos en la materia y el acompañamiento de la persona encargada del área de gestión humana y se puede hacer uso de la observación, que da información de primera mano para describir con precisión los procesos (Rodríguez & Sabastián, 2014).
- **Reclutamiento del personal:** Es el proceso de divulgar información sobre vacantes, y obtener un grupo de candidatos cualificados para un puesto específico. El proceso depende en gran medida de las necesidades de la empresa y de la dinámica de oferta y demanda de la mano de obra, tendencias del mercado y las exigencias de la aldea global (Chiavenato, 2011).

- **Selección del personal:** El objetivo de la selección es escoger los candidatos idóneos para el cargo, seleccionados los mejores candidatos, se procede a la aplicación de pruebas que consiste en que ellos desarrollen una serie de pruebas de conocimiento, actitudinales, inteligencia, psicológicas y de personalidad, entre otras, dependiendo del cargo para el cual se aplica, también se desarrolla una entrevista con los candidatos al cargo y se procede a la verificación de referencias y de la información de la hoja de vida, en ocasiones es necesario realizar visitas domiciliarias y finalmente si este es contratado se le hace el proceso de contratación e inducción (Chiavenato, 2011).

- **Sistema de compensación:** Son los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. El siguiente aspecto incluye los procesos de remuneración; programas de incentivos; y beneficios y servicios. Son recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo (Parker, McAdams & Zielinski, 2013).

- **Bienestar laboral:** Este factor es sin duda alguno uno de los factores claves, pues el bienestar laboral surge en respuesta a la preocupación de las condiciones del trabajo y de la baja satisfacción en el empleo por parte de las personas alrededor de los años 70 (Calderón, Murillo y Torres, 2003). Logrando así mejorar el desempeño de los trabajadores, por ende, se retribuyen mejores resultados operacionales.

Capacitación

La capacitación al personal encargado es un elemento fundamental dentro de las organizaciones, el avance tecnológico hace que cada día se vuelva un nuevo reto en las empresas. Por tal razón “las organizaciones se ven en la obligación de promover una cultura de aprendizaje continuo, en el que los trabajadores tengan la oportunidad de actualizar sus conocimientos y desarrollar nuevas competencias de manera constante” (Mora & García, 2024).

Por otro lado, Córdoba et al., (2025) determina “la formación continua es fundamental en el desarrollo profesional, debido a que permite a los trabajadores adquirir las habilidades requeridas para adaptarse al entorno empresarial que se encuentra en constante evolución”.

Evaluación del desempeño

El entorno laboral incluye dos grandes aspectos físicos y el psicológicos, este factor influye mucho en el desarrollo de las actividades de la empresa. Se cree también que son importantes durante la asignación de funciones porque así cada uno va a desempeñar lo que mejor sabe, tornándose más eficiente con los recursos que tiene disponibles.

Para gestionar estratégicamente el talento humano es importante tener en cuenta la diversidad de los individuos que componen el entorno laboral, definido como “la estructura de la organización y todo su espacio físico, hasta el ambiente social que se vive” (Castañeda et al., 2017, p. 7).

Compensaciones

Según Lawler (2000), la compensación no solo debe ser vista como un pago por el trabajo realizado, sino como una estrategia alineada con los objetivos organizacionales para impulsar el desempeño y la productividad. De la misma manera, Milkovich et al. (2021) sostienen que la estrategia de compensación debe ir más allá del salario directo, incorporando elementos de reconocimiento de tipo personal que influyan en la percepción del bienestar y el compromiso organizacional

Marco legal

Como es de conocerse, el marco legislativo en Colombia se encuentran leyes, decretos, resoluciones y circulares que promocionan las micro, pequeñas y medianas empresas, así como la cultura del emprendimiento y demás disposiciones que regulan el sector empresarial buscando unificar una orden en los mercados nacionales

La pequeña empresa Melkochas don José S.A.S, es una microempresas en formación y con fines a convertirse en una macro empresa en el futuro donde se pueda exportar los productos don José a varios rincones del mundo, en el marco legislativo las micro y pequeñas empresas están regidas principalmente por la Ley 590 de 2000 (conocida como Ley Mipyme), modificada por leyes posteriores como la Ley 905 de 2004 y la Ley 2069 de 2020 (Ley de Emprendimiento), que buscan promover su desarrollo, formalización y acceso a beneficios.

La Ley 1562 de 2012 y el Decreto 1443 de 2014 exigen a las empresas implementar el SG-SST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo), promoviendo la prevención de riesgos y el bienestar integral del trabajador. Esta ley es importante para la investigación pues ayuda a que los pequeños empresarios puedan entender y fomentar el bienestar laboral.

Por otro lado, es esencial resaltar la importancia de la gestión del talento humano dentro de la empresas, en Colombia herramienta elemental está regulada principalmente por el Código Sustantivo del Trabajo (contratación y condiciones laborales), esta normativa abarca desde la contratación hasta el bienestar y la seguridad, a continuación se van a describir las principales normas y leyes que regulan el Talento Humano en Colombia:

- Código Sustantivo del Trabajo (CST): Base fundamental que rige las relaciones laborales, contratos, salarios, jornada y prestaciones.

- Ley 909 de 2004: Regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.
- Decreto 1083 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, que compila las normas sobre gestión del talento humano en el sector público.
- Ley 1562 de 2012 y Decreto 1443 de 2014: Regulan el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
- Ley 1581 de 2012 (y 1266 de 2008): Regulan la protección de datos personales de los colaboradores.
- Normas de Bienestar y Equidad: Ley 1822 de 2017 (licencia de maternidad), Ley 581 de 2000 (participación femenina) y Ley 2088 de 2021 (trabajo en casa).

Este conjunto de leyes, buscan mejorar la calidad del trabajador, y se determinan de gran importancia para la investigación, ya que son el eje central de la investigación, si se cuenta con un gran equipo de trabajo motivado, con buenas condiciones laborales, donde se les brinde un reconocimiento por sus labores, se lograrán ver mejores resultados operacionales.

Finalmente, se cree necesario recordar el Código de Comercio y el Código Civil, ya que estos son los pilares de la contratación entre empresas privadas en Colombia basándose en la autonomía de la voluntad privada y la libertad contractual.

Metodología

Tipo de Investigación

- **Enfoque:** La metodología utilizada es mixta, por un lado, se utilizan técnicas como la observación directa y las entrevistas, las cuales permiten conocer de manera profunda los procesos de vinculación, contratación y capacitación del personal, así como las experiencias de los colaboradores. Este enfoque facilita la identificación de debilidades, necesidades y oportunidades de mejora dentro de la empresa. Por otro lado, se emplean las encuestas, que permiten recopilar datos numéricos facilitando el análisis estadístico y la comparación de resultados, fortaleciendo la toma de decisiones.

- **Tipo:** El tipo de investigación utilizado en la empresa Melkochas don José S.A.S, es la investigación descriptiva y aplicado porque se analizó la información recogida, para luego diseñar y socializar cada una de las fases de la guía del proceso de selección y capacitación del personal.

- **Diseño:** La investigación tomo un rumbo de diseño no experimental, es decir se guio por fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, por medio de la visualización, para después analizarlos debidamente y tomar las decisiones pertinentes con respecto a lo sucedido.

Población y Muestra

- **Población:** Melkochas don José S.A.S, cuenta con 23 personas contratadas directamente, distribuidos de la siguiente manera:

Área administrativa y de apoyo: Esta dependencia cuenta con 3 personas que están al mando de todas la demás areas.

Área de recolección de materia prima (caña, maní, hoja de plátano): Este grupo de trabajo está conformado por 6 personas, que son las encargadas de hacer llegar la materia prima para la producción.

Área de producción (cocción, estirado, moldeado): Esta área es la que más personal tiene, pues son los encargados directos de hacer todos los productos de la empresa, hoy en día la conforman 8 empleados.

Área de empaquetado: Este grupo está conformado por 3 personas que son las encargadas de empaquetar los productos y dejarlos listos para la venta.

Área de ventas y atención al cliente: finalmente esta área, cuenta con 3 personas que son las encargadas de hacer las ventas al mayor o al detal.

- **Muestra:** Totalidad de los trabajadores, debido al tamaño reducido de la empresa y a los grandes retos a los que se encuentra la empresa, buscando así mejorar en todos los aspectos necesarios.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Encuesta de Clima Organizacional

- Preguntas con escala Likert
- Dimensiones: comunicación, liderazgo, motivación, relaciones laborales y condiciones de trabajo.

Entrevistas Semiestructuradas

- Dirigidas a todos los trabajadores de la empresa y al personal encargado de la empresa.

- Permiten profundizar en percepciones y experiencias laborales.

Observación Directa

- Es importante hacer el análisis del comportamiento, relaciones y ambiente de trabajo cotidiano, pues una pequeña falencia tiende a desmejorar la productividad de la empresa ya que cada proceso es indispensable para la elaboración de los productos.

Procedimiento

1. Sensibilización del personal sobre el estudio.
2. Aplicación de encuestas de clima organizacional.
3. Realización de entrevistas.
4. Análisis de la información recolectada.
5. Identificación de fortalezas y oportunidades de mejora.
6. Propuesta de acciones basadas en teorías motivacionales.
7. Socialización de resultados y seguimiento

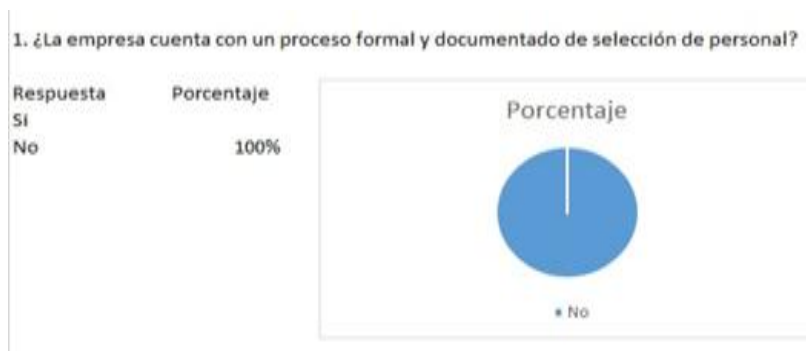
Resultados

Análisis de la encuesta

El presente análisis expone los resultados obtenidos a partir de un diagnóstico sobre el proceso de selección de personal en la empresa Melkocha Don José S.A.S. A través de los gráficos se identifican aspectos clave como la existencia de un proceso formal y documentado, los responsables de su diseño, los criterios utilizados para la elección de candidatos, la consistencia de dichos criterios entre los distintos puestos y el tipo de entrevistas que se realizan. En conjunto, la información permite comprender el estado actual del proceso de selección y detectar áreas de oportunidad para su fortalecimiento y estandarización.

Figura 2

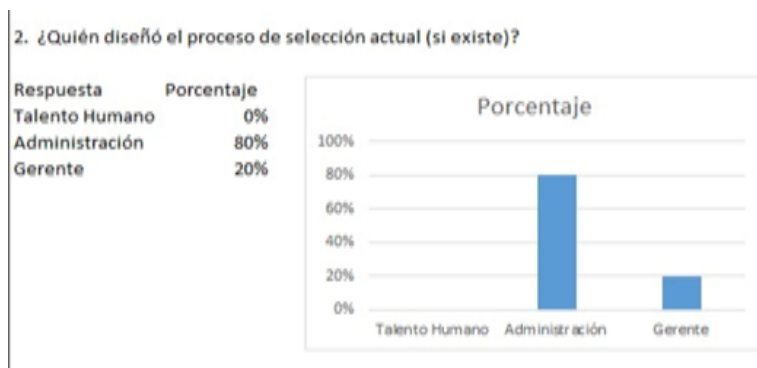
Resultados de la encuesta realizada al personal de Melkochas don José S.A.S



Nota. Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que la empresa no cuenta con un proceso formal ni documentado de selección de personal, ya que el 100% de los empleados encuestados afirmó que no existe un procedimiento establecido para dicha actividad, la ausencia de un proceso formal puede generar inconsistencias en la toma de decisiones, dificultades para evaluar objetivamente a los candidatos y riesgos en la selección del personal más adecuado para los puestos.

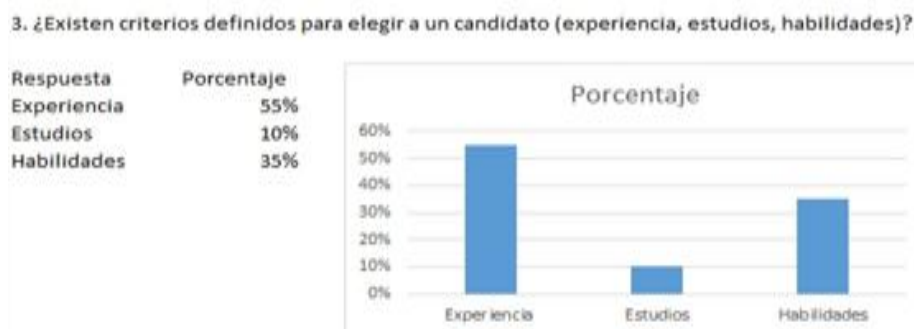
Figura 3
Reponsables del diseño de selección de personal



Nota. Elaboración propia

El análisis de la figura muestra que el 80% de los encuestados indicó que el proceso de selección ha sido diseñado por el área de Administración, mientras que el 20% señaló que dicha responsabilidad recae en el gerente. Por otra parte, no se identifica participación del área de Talento Humano, lo cual evidencia una falta de especialización en el diseño del proceso de selección, Los resultados reflejan la necesidad de incorporar al área de Talento Humano en el diseño y formalización del proceso de selección, con el fin de garantizar criterios adecuados y alineados a las necesidades organizacionales.

Figura 4
Criterios para selección de candidatos según porcentaje de valoración



Nota. Elaboración propia

En cuanto a los criterios de selección, aunque se consideran aspectos como la experiencia (55%) y las habilidades (35%), estos no se encuentran debidamente definidos ni equilibrados, evidenciando una ausencia de perfiles de cargo claramente establecidos.

Figura 5
Criterios de contratación

4. ¿Se usan los mismos criterios para todos los puestos?

Respuesta	Porcentaje
Si	90%
No	10%



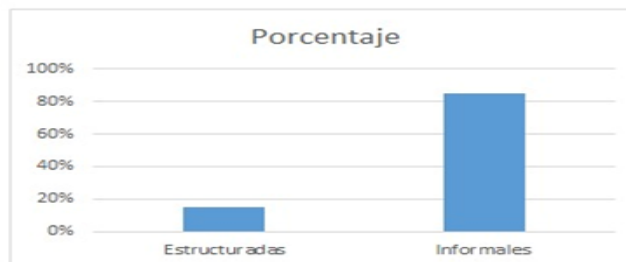
Nota: Elaboración propia

El 90% de los encuestados señaló que se utilizan los mismos criterios para todos los puestos, lo que refleja que no se diferencian las competencias necesarias según cada cargo, afectando la efectividad del proceso de selección.

Figura 6
Forma de contratación

5. ¿Se realizan entrevistas estructuradas o solo conversaciones informales?

Respuesta	Porcentaje
Estructuradas	15%
Informales	85%



Nota: Elaboración propia

Finalmente, se concluyó la encuesta con un análisis un poco complejo, ya que existen entrevistas informales (85%) a la hora de seleccionar el personal, lo que afecta directamente las

actividades organizacionales, frente a las estructuradas (15%) confirma que la empresa no aplica técnicas formales de evaluación, lo que puede generar decisiones subjetivas y aumentar el riesgo de contratar personal no idóneo.

Diagnóstico organizacional del proceso de selección, vinculación y contratación,

“Melkocha Don José S.A.S” es una empresa dedicada a la producción y comercialización de dulces artesanales, al ser una organización en crecimiento, requiere fortalecer su gestión de talento humano para garantizar la incorporación de personal competente alineado con su cultura organizacional.

Hallazgos del diagnóstico

- Ausencia de un manual formal de selección y contratación lo que significa que las decisiones se dan de manera intuitiva, con poca documentación.
- Procesos de reclutamiento informales, basados principalmente en recomendaciones, lo que limita el acceso a candidatos diversos y competentes.
- Falta de perfiles de cargo actualizados, generando desajustes entre las tareas y las competencias requeridas.
- Escasa aplicación de pruebas de selección debido a la falta de conocimiento sobre su utilidad lo que puede aumentar riesgos de subjetividad.
- Deficiente inducción, no hay un plan formal para la vinculación del nuevo empleado, dificultando su adaptación.
- Cumplimiento parcial de normativas laborales, especialmente en documentación contractual, afiliaciones y registros de ingreso.

Diagnóstico

- Rotación elevada en algunos cargos operativos.

- Reproceso en actividades por falta de competencias.
- Riesgos legales y de seguridad laboral por documentación incompleta.
- Pérdida de consistencia en la cultura organizacional.

Análisis Crítico del Caso

El análisis revela que “Melkocha Don José S.A.S” está en una etapa de transición entre un modelo informal y un proceso profesional de gestión del talento humano. Como también refleja la realidad de muchas pequeñas y medianas empresas que han crecido mediante esfuerzos familiares o empíricos, pero que enfrentan retos significativos en la formalización y profesionalización de sus procesos de talento humano. El análisis crítico identifica problemáticas estructurales, riesgos, impacto en la operación y oportunidades de intervención para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Aspectos positivos

- Ambiente de trabajo cercano y colaborativo.
- Flexibilidad para ajustar procesos.
- Interés de la gerencia por formalizar sus prácticas.

Aspectos críticos

- Dependencia de prácticas informales de selección que pueden generar favoritismos y reducir la calidad del talento contratado.
- Riesgos legales, especialmente en la contratación sin documentación completa o afiliación previa a la seguridad social.
- Poca estandarización, lo que dificulta evaluar el desempeño del proceso de selección.

Estructura de las etapas del proceso de contratación y capacitación del personal vinculado en la entidad.

- **Planeación:** Analices de las necesidades para identificar la vacante o la necesidad de nuevo personal dentro de la estructura organizativa, se quiere llegar a nuevos mercados o territorios (por ejemplo, otras ciudades o regiones), Aumento de la demanda del producto
Buen desempeño financiero, Oportunidades comerciales detectadas

- **Reclutamiento:** Publicación de la vacante en portales de empleo, redes sociales y alianzas educativas

Recepción de solicitudes para recopilar y gestionar los currículums y candidaturas recibidas.

- **Preselección:** Se realiza un primer filtro de los currículums recibidos para descartar a los candidatos que no cumplen con los requisitos mínimos del puesto.

- **Evaluación y Selección:** Entrevista estructurada o semiestructurada.
Pruebas psicotécnicas, cuando la naturaleza del cargo lo requiera.
Pruebas técnicas: manipulación de alimentos, empaques, inventarios, atención al cliente, etc.

Verificación de referencias laborales y validación documental.

- **Decisión y Notificación:** Comité de selección elige al candidato más idóneo.

Realizar la oferta de empleo al candidato seleccionado

- **Contratación:** Recolección de documentos personales.

Afiliación a seguridad social y riesgos laborales.

Firma del contrato (a término fijo, indefinido o por obra, según necesidad).

- **Inducción y Vinculación:** Presentación de la empresa, cultura organizacional, normas de seguridad y procesos.
- Capacitación inicial sobre manipulación de alimentos y protocolos sanitarios.
- Seguimiento para evaluar el rendimiento del nuevo empleado para asegurar su adaptación.

Políticas del Proceso de Selección y Contratación

Para estandarizar el proceso se plantean las siguientes políticas:

- **Igualdad y no discriminación:** Todos los candidatos serán evaluados con criterios objetivos, sin distinción por raza, género, edad, religión o condición socioeconómica.
- **Transparencia y trazabilidad:** Todo el proceso debe documentarse, desde la solicitud de personal hasta la firma del contrato.
- **Meritocracia:** Dar una preferencia a aquellas personas con mayor **experiencia** dentro de la empresa a la hora de acceder a puestos superiores siempre que cumplan las cualidades requeridas.
- **Cumplimiento normativo:** Garantizar la aplicación de la legislación laboral vigente (seguridad social, contratos, salud ocupacional)
- **Confidencialidad:** La información de los candidatos será manejada con reserva, en cumplimiento de normas de protección de datos personales.
- **Evaluación estandarizada:** Aplicación de pruebas objetivas y entrevistas estructuradas.
- **Inducción obligatoria:** Todo nuevo colaborador deberá participar en un proceso de inducción formal.

Normativas laborales generales

- Normas de seguridad y salud en el trabajo (manejo de alimentos, uso de equipos, riesgos laborales).
- Legislación sobre contratos de trabajo, salarios y jornadas.
- Normas de seguridad social integral.

Normas internas

- Manual de convivencia.
- Reglamento interno de trabajo.
- Políticas de higiene y manipulación de alimentos.

Plan de inducción, entrenamiento y capacitación

El plan de inducción y capacitación que se llevara a cabo en la empresa “Melkocha Don José S.A.S”, tiene como finalidad fortalecer al personal de gestión del talento humano, para ello primero se trabajara con la ayuda del personal del área o de turno encargado, donde se logrará establen en conjunto la guía de pasos para la selección, contratación y vinculación de personal nuevo a la empresa, así como el cronograma de capacitación a los empleados. Luego de eso se deberá poner en marcha el plan de mejoramiento, pues desde ese rango se espera que se oriente y se capacite al personal, el gestor de talento humano será el encargado de integrar al resto de contratistas, dando a conocer el paso a paso del nuevo plan de mejoramiento y la secuencia que se debe de tener en cuenta a la hora de realizar un proceso de contratación.

De esta manera, se espera que en conjunto el personal encargado y la dirección de la empresa lleven a cabo la finalidad del plan, haciendo que todos los integrantes de la empresa conozcan y desarrollen cada actividad para hacer mejorar el desempeño laboral. Por otra parte, es

importante que los empleados deban tener la disponibilidad y la capacidad de estar en continuo avance, buscando nuevas formas para que la empresa siempre este en continua innovación.

Presentar y analizar la pertinencia de la guía planteada, al personal encargado de talento humano de la empresa “Melkocha Don José S.A.S”.

Presentación de la guía

Socializar la guía con el personal encargado de talento humano mediante una reunión o espacio de socialización, explicando los objetivos de la guía, su estructura y los beneficios que aporta al proceso de contratación y capacitación del personal, es importante resolver dudas y aclarar el alcance de la propuesta.

Análisis de pertinencia

Evaluar, junto con el personal de talento humano, si la guía responde a las necesidades reales de la empresa, así mismo se debe identificando posibles fortalezas, ajustes y oportunidades de mejora.

Retroalimentación y ajustes

Recoger las opiniones y sugerencias del personal encargado, de la misma manera realizar ajustes a la guía con base en la retroalimentación recibida validando la versión final como una herramienta útil para la empresa.

Conclusiones

La investigación permitió evidenciar que Melkochas Don José S.A.S cuenta con procesos productivos basados principalmente en el conocimiento empírico y la tradición, lo cual ha contribuido al reconocimiento del producto, pero también evidencia la necesidad de mejorar algunos procedimientos internos, desde la gestión del talento humano.

Se identificó que los procesos de contratación y capacitación del personal no se encuentran estructurados, lo que ha generado inconsistencias en la selección, inducción y desempeño de los trabajadores.

La implementación de la guía contribuirá al progresivamente el desempeño laboral, la adecuada adaptación del personal nuevo y la calidad del producto, impactando positivamente en la productividad y el clima organizacional.

La socialización de la guía al personal encargado de talento humano permitió obtener una retroalimentación positiva, mejorando los procesos internos, fortalecer la gestión del personal y las capacidades intelectuales.

Recomendaciones

Se recomienda implementar paulatinamente la guía de contratación y capacitación propuesta, con el fin de ordenar los procesos de vinculación del personal y asegurar una adecuada adaptación de los nuevos empleados.

Designar un responsable que se encargue de verificar que se están cumpliendo con los pasos propuestos en la guía de contratación y capacitación propuesta en la empresa, de esta manera se lograrán mejores resultados.

Se recomienda llevar un archivo o documentación de los procesos que se lleven a cabo en el personal postulado en la empresa, haciendo un debido control del cumplimiento del proceso de selección planteado.

Revisar y actualizar periódicamente la guía propuesta, asegurando que se mantenga alineada con el crecimiento de la empresa y los cambios que se vayan teniendo en la empresa o en la normativa laboral.

Formalizar el proceso de inducción del personal, incluyendo todo tipo de información relevante sobre la empresa, normas internas, funciones del cargo, buenas prácticas de producción, de esta manera se logrará reducir errores y mejorar el desempeño de las actividades.

Referencias Bibliográficas

- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC.
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Armijos, F. B. y Bermúdez, A. I. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Arrechea, J. A. M. (2022). Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica. UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-36934c56-93b0-9c9aaca4e271/download>
- Castañeda Herrera, Y., Betancourt, J., Salazar Jiménez, N. y Mora Martínez, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Psyconex: Psicología, Psicoanálisis y Conexiones*, 9(14), 1-13.
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K.Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*. Pontificia Universidad Javeriana, 16(25), 109–37.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Córdoba, S., Aillón, J., & Maldonado, I. (2025). La capacitación continua en la productividad laboral. Obtenido de <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3520>
- Dessler, Gary (1999). *Gestión de recursos humanos*.

- García, S. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4 (3), 163-173. 10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Hernández, Fernández y Bautista (2002). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill
- Iglesias Navas, M. A., Rosero Flórez, K. y Castañeda Villacob, J. O. (2018). La gestión del talento humano y su relación con la innovación en las pymes de la industria de alimentos en Barranquilla-Colombia. *Espacios*, 39(6)1-19.
- Lasswell, H. (1956). *The decision process: seven categories of functional analysis*. University of Maryland Press.
- Milkovich, GT, Newman, JM y Gerhart, B. (2021). *Compensación* (13.ª ed.). McGrawHill Education.
- Mocha, V. (2018). La importancia de la entrevista como herramienta en el proceso de selección del talento humano. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 44, 1-10.
- Mora, M., & García, S. (2024). El desarrollo personal y el desempeño de los gerentes de la empresa. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683958>
- Rodríguez, M. & Sabastián, D. (2014). *Diseño de un modelo de evaluación de la gestión de recursos humanos en la empresa Coaching Head Hunting International*. Quito: Pontificia Universidad Católica de Ecuador.
- Veintimilla Ruiz, J. E. y Velásquez Beltrán, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de las instituciones financieras. *Redipe*, 6(3), 172-193.