



Actualización e implementación del procedimiento de selección de personal operativo del

Grupo Santamaría

Marfi Maribel Ruiz Correa

Informe de práctica presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

John Espinal Marulanda

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Empresas  
Apartadó, Antioquia, Colombia  
2022

---

<b>Cita</b>	(Ruíz Correa, 2022)
<b>Referencia</b>	Ruíz Correa, M. M. (2022). Actualización e implementación del procedimiento de selección de personal operativo del Grupo Santamaría [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	

---



Centro de Documentación Economía

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes

**Decano/Director:** Jair Albeiro Osorio

**Jefe departamento:** Carlos Gilberto Restrepo

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

**TABLA DE CONTENIDO**

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	4
1. TÍTULO DE LA PRÁCTICA	5
2. TEMA DE LA PRÁCTICA	5
3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	6
4. ANTECEDENTES	20
5. PROBLEMÁTICA Y PROBLEMA	
6. OBJETIVOS	
6.1. GENERAL	20
6.2. ESPECÍFICOS	20
7. JUSTIFICACIÓN	21
8. DELIMITACIÓN O ALCANCES	21
8.1. TEMPORAL	21
8.2. ESPACIAL	21
9. MARCO REFERENCIAL	22
9.1. TEÓRICO	22
9.2. NORMATIVO	30
9.3. CONCEPTUAL	
10. DISEÑO METODOLÓGICO	31
11. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	32
11.1 RECURSOS DISPONIBLES	32
11.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	33
12. RESULTADOS	34
13. CONCLUSIONES	40
14. RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	43

## **LISTA DE IMÁGENES**

Imagen 1. Estructura primer nivel	8
Imagen 2. Estructura dirección de gestión humana	9
Imagen 3. Árbol de problema	19
Imagen 4. Flujograma del proceso de selección	39

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Recursos disponibles	32
Tabla 2. Cronograma del proyecto	33
Tabla 3. Síntesis del proceso de selección	35

## **RESUMEN**

El presente documento corresponde al proyecto de prácticas realizado en el Grupo Santamaría empresa dedicada desde hace 47 años a la producción de banano tipo exportación.

Este trabajo está dedicado a la actualización e implementación del procedimiento de selección del personal operativo requerido en la empresa con el propósito de facilitar la estandarización del proceso y contratar a los trabajadores idóneos para la organización.

El diseño de la metodología es de tipo investigación cualitativa con enfoque descriptivo para la elaboración del procedimiento de selección del personal operativo del grupo Santamaría; determinado por el diagnóstico realizado a partir de la observación y la realización misma de los procesos.

Palabras claves: Empresa, procedimiento, mejora continua, selección, talento humano.

## **INTRODUCCIÓN**

Cómo proceso clave de la gestión humana en las empresas el proceso de selección para contratar a los trabajadores se hace indispensable poseer un procedimiento claro que abarque todas las actividades clasificatorias para que un candidato que aspire a un cargo

pueda acceder a este de modo que cumpla con los requisitos y exigencias principalmente como lo es el conocimiento y la experiencia requeridos para el cargo, entre otras características del ser que aporte a la organización de esta manera y teniendo las pautas claras para la selección del personal se logran resultados deseados para la contratación.

En la primera parte de este documento se encuentra el contexto de la organización necesario para dar a conocer a qué se dedica la empresa, su ubicación, cultura empresarial, mercados que atiende entre otros, más adelante se desarrollan las actividades del proyecto realizado en el área de desarrollo humano del grupo Santamaría cuyo objetivo es actualizar e implementar el procedimiento de selección de personal operativo en campo y en empacadora de las fincas con el fin de vincular a los trabajadores más idóneos al Grupo Santamaría. Desarrollado con una metodología cuantitativa y enfoque descriptivo para la elaboración y documentación del procedimiento de selección determinando en el diagnóstico la necesidad de documentar el proceso y actualizarlo según la directriz de la organización.

Y, por último, se presentan los resultados en el cual se evidencia la necesidad de actualizar el procedimiento de selección y dejarlo documentado con el fin de estandarizar el proceso. Hasta el momento que lleva implementado el procedimiento de selección del personal operativo se ha logrado seleccionar y vincular a 50 trabajadores en la empresa.

## **1. TÍTULO DE LA PRÁCTICA**

Actualización e implementación del procedimiento de selección de personal operativo del Grupo Santamaría.

## **2. TEMA DE LA PRÁCTICA**

En la gestión del talento humano, se adquieren los conocimientos para planificar, desarrollar, diseñar y evaluar programas y procedimientos para gestionar el talento humano que permitan la competitividad y alta productividad de la organización, comprender la estructura organizacional, gobierno corporativo procesos de planeación estratégico del talento humano, reclutamiento y selección, diseño de cargos, desarrollo y desempeño, entre otros. mientras que los procesos grupales implican el gobierno de las personas de forma que la gestión humana planee las estrategias y los procesos que le permita alinear a su plantilla de trabajadores tanto de su capacidad instalada como del personal que requieres hacia la competitividad, y no es solo ver el valor agregado que aportan, sino que también se debe velar por el bienestar de los colaboradores para que tengan mejores condiciones laborales y calidad de vida.

Gestión por procesos permite hacer un diagnóstico de la situación actual para proceder a realizar progresos como con enfoques hacia los procesos, los sistemas y la mejora continua para lograr de manera eficiente los objetivos de la organización.

Por último, en las técnicas y fuentes de investigación se conoce sobre las fuentes primarias de la información tales como experimentos, entrevistas y las fuentes secundarias como los portales web, informes, publicaciones de autores e investigadores donde se puede encontrar la búsqueda requerida, además de tener en cuenta que las fuentes deben ser confiables, auténticas y de libre acceso como la búsqueda en las bases de datos.

## **3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

Descripción de la organización, relacionada con aspectos como:

### ❖ **Ubicación**

El grupo Santamaría está ubicado en la región del Urabá antioqueño, su oficina principal se encuentra en el municipio de Apartadó donde tiene instalado su personal de nivel operativo y administrativo; mientras que, en la oficina ubicada en la ciudad de Medellín se caracteriza por servir de estructura soporte y gerencial. En total, se generan más de 2.000 empleos directos en Urabá y Medellín distribuidos por operarios de labores agrícolas, personal interdisciplinario en cargos administrativos y de soporte.

En cuanto a la ubicación de las 21 fincas bananeras en producción que posee el grupo se encuentran entre los municipios de Apartadó, Carepa y Turbo.

### ❖ **Sector de la economía al que pertenece**

La empresa hace parte del sector bananero agroindustrial registrada bajo el código CIU del RUT 0122 para Cultivo de plátano y banano.

### ❖ **Objeto social**

De acuerdo con el certificado de la Cámara de comercio de Agrícola Santamaría S.A.S. El objeto societario consiste en la explotación y aprovechamiento de negocios agropecuarios en general. Actividades que desarrollará mediante la administración de inmuebles propios y/ o ajenos y sobre los que a cualquier título lícito tenga en posibilidad de explotar, en cualquiera de sus manifestaciones, así como el desarrollo directo de actividades empresariales de cualquier índole.

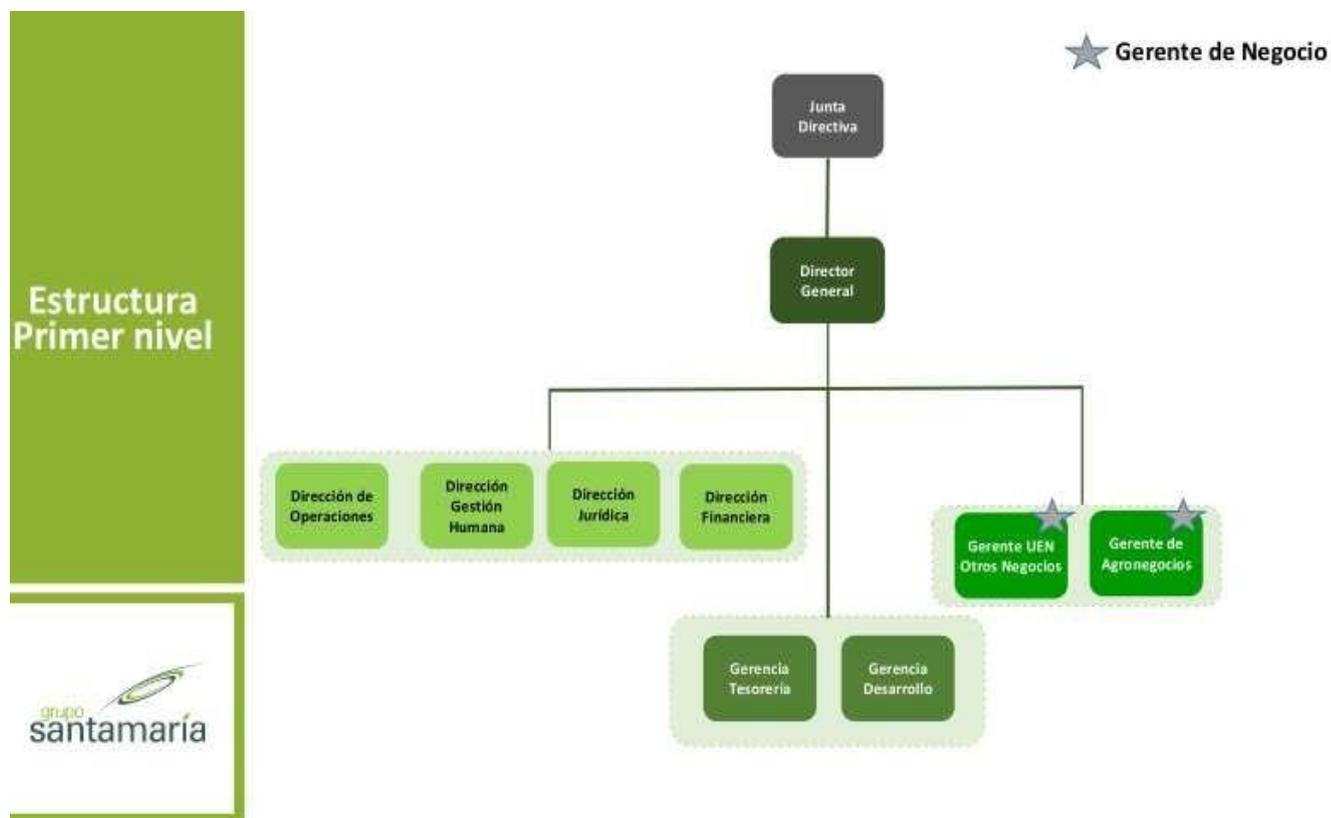
Desarrollo del objeto: para la realización del objeto la compañía podrá:

- a) adquirir todos los activos fijos de carácter mueble o inmueble que sean necesarios para el desarrollo de los negocios sociales.
- b) gravar o limitar el dominio de sus activos fijos, sean muebles o inmuebles, y enajenarlos cuando por razones de necesidad o conveniencia fuere aconsejable su disposición.
- c) adquirir y usar nombres comerciales, logotipos, marcas y demás derechos de propiedad industrial relacionados con las actividades desarrolladas por la sociedad y con los servicios a las que se extiende su giro; si se trata de derechos de terceros, celebrar los respectivos contratos de uso o concesión de propiedad industrial.
- d) concurrir a la constitución de otras empresas o sociedades, con o sin el carácter de filiales, o vincularse a empresas o sociedades ya existentes, mediante aportes en dinero, en bienes o en servicios, incorporarse a ellas, cualquiera sea el objeto social.
- e) tomar dinero en mutuo y celebrar toda clase de operaciones financieras, por activa o por pasiva, que le permitan obtener los fondos necesarios para el desarrollo de sus negocios.
- f) en general, ejecutar todos los actos y celebrar todos actos y contratos que tengan como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones derivadas de su existencia y de las actividades desarrolladas por la compañía.

#### ❖ Estructura organizacional

Se presentan en la imagen 1 y la imagen 2 la estructura de primer nivel y la estructura del área de dirección humana en el Grupo Santamaría.

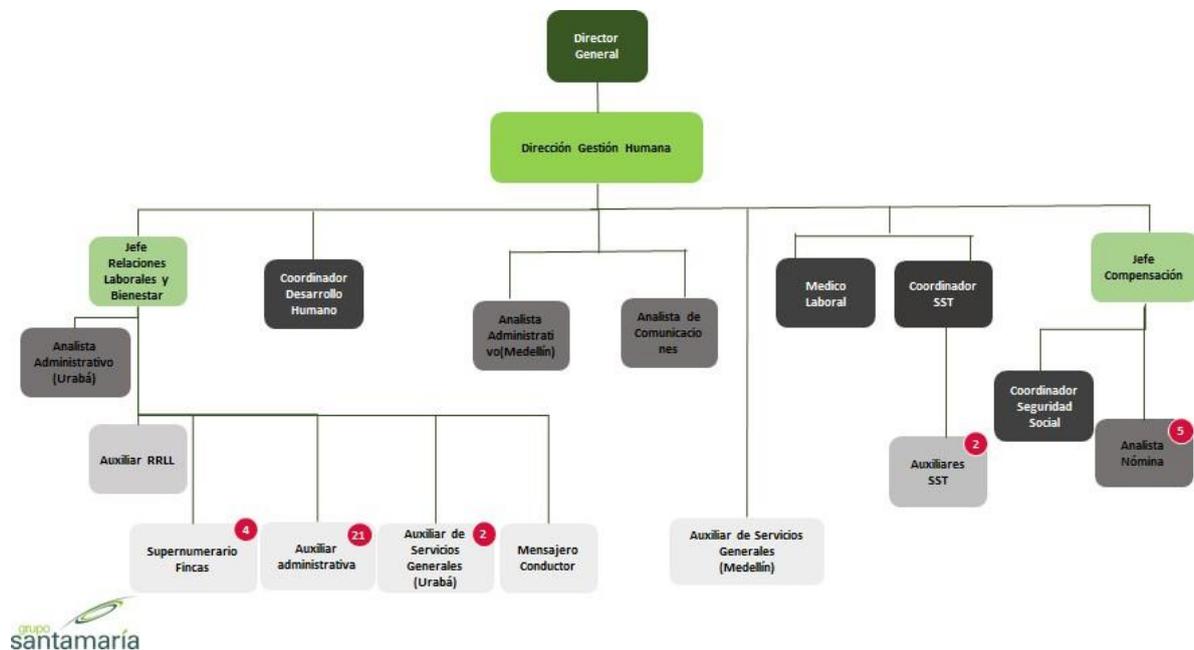
Imagen 1. Estructura primer nivel



Fuente: Grupo Santamaría (2022)

La estructura de la empresa la encabeza la junta directiva a quien el director general debe reportarse y de este se desprende la distribución de líneas de mando del primer nivel que comprende la dirección de procesos, integrado por las estructuras de la dirección de operaciones, dirección de gestión humana, dirección jurídica, dirección financiera; en la siguiente ramificación la línea de otros negocios con su estructura del gerente otros negocios y gerente de agronegocios y en una tercera rama de mando la gerencia de tesorería y la gerencia de desarrollo.

Imagen 2. Estructura dirección de gestión humana



Fuente: Grupo Santamaría (2022)

La estructura organizacional del área está encabezada por la dirección de gestión humana quien es la autoridad a cargo de 2 jefaturas; una jefe de relaciones laborales y bienestar a quien se reportan la analista administrativa, seguida de la auxiliar de gestión humana, le sigue 4 supernumerarios de fincas, 21 auxiliares administrativas de fincas, también las 2 auxiliares de servicios generales de la sede Urabá y el mensajero conductor; la otra jefatura es la de compensación instalada en la sede Medellín quien tiene a su cargo un coordinador de seguridad social, seguido de 5 analistas de nómina. Las otras áreas que se reportan a la dirección de gestión humana son la coordinación de desarrollo humano, la coordinación de seguridad y salud en el trabajo (SST) que tiene a su cargo 2 auxiliares de SST; también la dirección humana es la autoridad de mando a cargo del médico laboral,

analista de comunicaciones, analista administrativa y auxiliar de servicios generales, estos dos últimos pertenecientes a la sede Medellín.

A continuación, se plasma la misión, visión y valores según el grupo Santamaría.

### **Misión**

Somos una organización líder en la producción agroindustrial, principalmente banano tipo exportación, con personal altamente motivado y calificado. Mediante la aplicación de tecnologías avanzadas y amigables con el medio ambiente, cumplimos con las expectativas de calidad de nuestros clientes nacionales e internacionales.

Promovemos proyectos con responsabilidad social buscando el desarrollo y la diversificación en la región de Urabá y una mayor rentabilidad para nuestros accionistas. (Grupo Santamaría, 2022)

### **Visión**

En el año 2020 seremos una compañía líder en Latinoamérica en cuanto a calidad y productividad como proveedor de banano de exportación y otros productos agroindustriales. Además, seremos reconocidos como la principal Promotora de alternativas de inversión y diversificación para la región de Urabá; así como por nuestra solidez financiera, nuestro compromiso con el personal y el entorno. (Grupo Santamaría, 2022).

### **Valores**

Para el grupo Santamaría, estos son los valores que forman la filosofía e identidad corporativa de la empresa.

### **Compromiso**

Trabajamos con la razón y el corazón. Somos parte fundamental de la empresa, por eso ponemos todo el esfuerzo y dedicación a nuestras labores y cada una de nuestras actividades.

### **Honestidad**

Hablamos con la verdad, cumplimos nuestras promesas y trabajamos con el objetivo de mantener el bienestar de todos.

### **Lealtad**

Estamos comprometidos con nuestra empresa, nuestra comunidad y nuestra familia. Somos fieles a nuestros valores, actuamos con ética sin importar las circunstancias y enfrentamos las crisis juntos.

### **Integridad**

Actuamos con ética, donde el buen juicio siempre acompaña nuestras labores, nuestra manera de interactuar y todas nuestras acciones.

### **Trabajo en Equipo**

Respetamos la opinión de nuestros compañeros, valoramos sus conocimientos, aprendemos de su experiencia y confiamos en sus habilidades. Juntos logramos las metas propuestas a través de una excelente comunicación.

### **Breve reseña histórica**

Gracias a la visión y gran emprendimiento de los hermanos Guillermo y Jaime Henríquez Gallo en Urabá, nace el 21 de octubre de 1975 inversiones H y H Ltda., posteriormente tras una fusión exitosa dio vida a Agrícola Santamaría S.A.S y que hoy, acogiéndose a las necesidades cambiantes del mercado conocemos como Grupo Santamaría. (Grupo Santamaría, 2022), con 47 años de historia en la región dedicados a la producción de

banano tipo exportación; la empresa es líder y ejemplo en producción de alta calidad, uso de tecnología amigable con el medio ambiente, velando por el desarrollo sostenible y con responsabilidad social.

#### ❖ **Principales productos y/o servicios**

El grupo posee dos líneas de negocio; la unidad agrícola cuya actividad principal se especializa en la producción de banano tipo exportación, enfocando los esfuerzos para una mayor productividad en las 2812 hectáreas cultivadas en banano y para la diversificación del mercado explorando en la producción de cultivos de aguacate hass y limón Tahití; mientras que la línea de desarrollo de otros negocios está involucrado en el sector inmobiliario promoviendo e invirtiendo en grandes proyectos que ayudan al desarrollo de la región de Urabá como lo son la Zona Franca de Urabá, Puerto Antioquia, Hotel Ibis y Centro empresarial Santamaría.

#### ❖ **Mercados que atiende**

El grupo Santamaría es proveedor de banano tanto en el mercado nacional e internacional a través de la Comercializadora CI Uniban S.A. se exporta a Estados Unidos, Canadá y Europa.

#### ❖ **Análisis PESTAL**

La empresa está dedicada desde hace 47 años a la producción de banano tipo exportación, con altos estándares de calidad y buenas prácticas agrícolas, sostenibilidad ambiental, laboral y compromiso con las comunidades. El grupo tiene más de 2.000 empleados por contratación indefinida y directamente con la empresa sujeta según su lugar de

trabajo a una de las 9 razones sociales registradas del grupo, respetando los pactos de convenciones colectivas y sindicales existentes, permitiendo la libre asociación, velando por el bienestar social y laboral de todos sus empleados con un trato justo, políticas de cero discriminación, respetando los beneficios sociales y buenas condiciones laborales para los trabajadores, además no se permite contratar mano de obra forzada ni infantil.

La compañía cuenta con certificaciones en la norma Global GAP que es un organismo privado que certifica los productos agrícolas a partir de principios y normas técnicas aplicadas en la producción para garantizar alimentos inocuos y seguros para el consumo exigido en el mercado europeo y la certificación Rainforest Alliance que son las normas para la agricultura sostenible cuya finalidad es lograr una producción que minimice los riesgos ambientales y sociales asociados a la actividad agrícola. Estas certificaciones respaldan la seguridad y confianza del producto para ser exportado a los mercados dándole lagarantía al consumidor de comprar un alimento seguro y de calidad.

A través de la Comercializadora CI Uniban S.A. que es la principal exportadora de plátano, banano y otros productos, se exporta el banano cultivado en las 2.812 hectáreas productivas, cosechando 6.8 millones de racimos de banano y exporta alrededor de 6.5 millones de cajas por año hacía Estados Unidos, Canadá y Europa.

#### ❖ **Área que impactará el proyecto**

Se tendrá impacto en el área de desarrollo humano ya que se encuentra especialmente enfocado en el proceso de atracción y selección de personal operativo que realiza las labores de campo y empacadora en las 21 fincas del grupo.

#### **4. ANTECEDENTES**

Aleyda Ramírez, Diana Meneses, Gloria Duque, Yenny Zúñiga y Yolanda Fernández en el año 2020, realizaron un trabajo de investigación sobre el “diseño del proceso de selección de personal de la empresa Technical UR Services S.A.” Empresa dedicada a brindar soporte en tecnologías de la información en Bogotá. Su objetivo general es diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Technical UR Services S.A. Los objetivos específicos a los que apunta este trabajo son 1) Identificar las principales aplicaciones en el proceso de reclutamiento y selección de personal. 2) Diagnosticar la situación actual del proceso de selección de personal en la empresa. 3) Evaluar las falencias encontradas en el proceso de selección de personal dentro de la organización. 4) Definir el perfil del cargo con el fin de seleccionar la persona competente para el desarrollo de las funciones. La metodología de la investigación fue de tipo cualitativo e inductivo, se realizaron encuestas a 10 empleados a través del correo electrónico donde se indagaron temas relacionados sobre cómo fue su proceso de reclutamiento y selección para el cargo que ocupan en la empresa. Los resultados de las encuestas mostraron el descontento y la falta de procedimientos de selección de personal con que los empleados fueron contratados. Por esto los resultados de este trabajo fueron diseñar un manual de procedimiento de selección de personal para la empresa Technical UR Services S.A. Como conclusiones del trabajo se plasman los resultados de las encuestas que dejaron en evidencias las falencias presentadas al momento de la selección del personal y la necesidad de implementar un manual con el procedimiento de selección adecuado que permita conocer las características de la vacante, su

difusión y procesos de selección para una contratación clara y acorde con los requerimientos de la empresa.

En el año 2018 Ítalo Jefferson Sánchez, realizó un proyecto de investigación llamado “Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac Cía. Ltda.” en Quito. El objetivo general es determinar si la implementación de un diseño de reclutamiento y selección por competencias influye en la rotación de personal en la empresa. los objetivos específicos son 1) Relacionar los problemas identificados en el proceso de reclutamiento y selección de personal, con la rotación en la empresa Sepronac 2) Evaluar los índices de rotación de personal 3) Implementar un diseño en el proceso de Reclutamiento y Selección basado en las competencias para la empresa.

Este trabajo se hizo bajo un enfoque descriptivo y con un método deductivo, se usó las entrevistas y encuestas a 275 empleados en periodo de prueba como fuentes de información, las cuales dieron como resultado que las prácticas y procesos de selección son realizadas de forma empírica lo cual mostró relación con la problemática sobre la rotación de personal, por lo tanto se diseñó un instructivo de reclutamiento y selección por competencias; se concluye que con este manual la empresa podrá desarrollar de manera más estructurada y ordenada el proceso de reclutamiento y selección y esto disminuirá los índices de rotación de personal.

Como recomendación esta herramienta diseñada debe ser revisada y aprobada por la Gerencia de Sepronac Cía. Ltda. además, de evaluar cada seis meses los procesos de reclutamiento y selección acorde a las competencias que se generen en el mercado laboral y finalmente recomienda a la empresa realizar un estudio sobre el clima laboral para retener a los mejores talentos en la organización.

Se encontró un trabajo realizado por Clara Amaya, Mery Gutiérrez, Johana Medina Fredy Parra y Leonardo Rincón en el año 2021 llamado “Propuesta de reclutamiento y selección de personal en la empresa Chocolatería Boyacense E. U. Para su mejoramiento organizacional” ubicada en Monguí, Boyacá; cuyo objetivo general es proponer un plan de reclutamiento y selección de personal que aporte al mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor” los objetivos específicos para lograrlo son 1) Identificar las variables necesarias para la construcción del plan de reclutamiento y selección de personal en la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor”. 2) Realizar un diagnóstico sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor”. 3) Analizar los hallazgos obtenidos mediante la implementación de la entrevista, encuesta y observación directa en la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor”. y 4) Formular un plan de reclutamiento y selección de personal para la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor”. Esta investigación se desarrolló con el método cualitativo a partir de la observación directa, el instrumento de la entrevista realizada al gerente y las encuestas a los 7 trabajadores de la empresa. Estos arrojaron falencias en la selección de personal ya que se realiza de forma empírica y solo teniendo en cuenta un mínimo de experiencia en la labor debido a la escasez de personal con conocimientos en producción de chocolate en la zona; se hace necesario y se propone el diseño de un plan de selección de personal que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de La empresa; finalmente, se recomienda a la empresa crear un departamento de talento humano para que sean estos los encargados y no el gerente de

realizar un proceso estructurado de selección, reclutamiento, desarrollo, evaluación y capacitación de personal idóneo para la empresa.

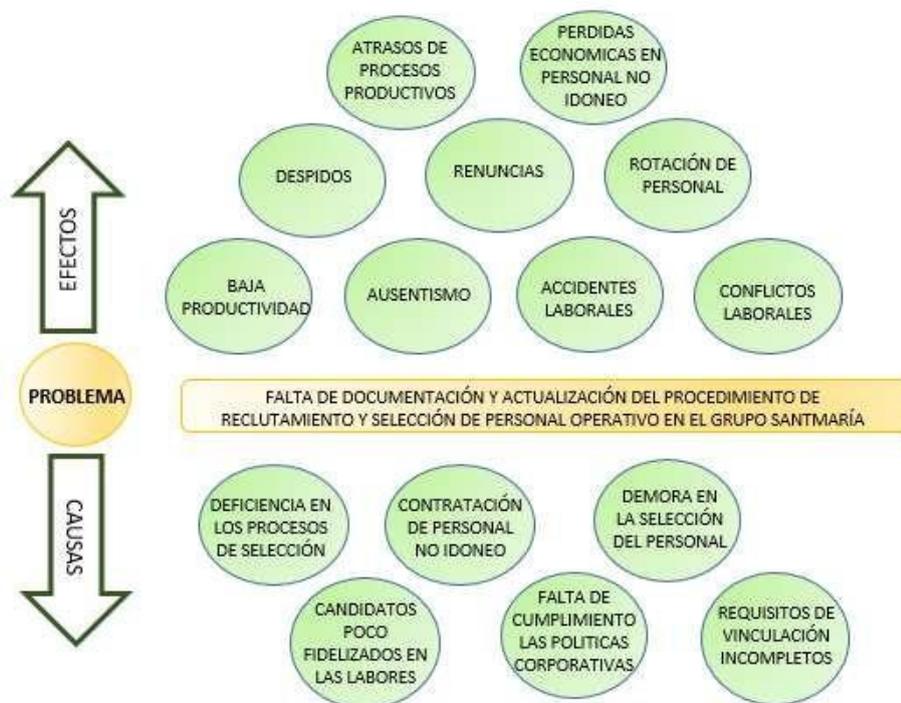
Fabio Andrés Iglesias en el año 2021, hizo un trabajo de investigación titulado “Diseño de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el departamento de Recursos Humanos de la empresa Milcíades Antonio Iglesias Páez en el Corregimiento de Sevilla -Zona Bananera”. Empresa dedicada a la venta de banano tipo exportación y prestación de servicios de transporte. El objetivo general abordado es diseñar procesos para el departamento de recursos humanos de la empresa Milcíades Antonio Iglesias Páez con el propósito de mejorar y facilitar el reclutamiento, selección y contratación del personal. Los objetivos específicos son 1) diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa 2) efectuar el análisis del diagnóstico de la empresa 3) diseñar el proceso de selección del personal de la empresa. Esta investigación fue de tipo descriptiva y se implementó el método inductivo y cualitativo para el cumplir con los objetivos. Se realizó entrevista a una muestra de 8 empleados incluidos el gerente para conocer el proceso de selección usado y como fue el proceso de estos empleados hasta su vinculación. como resultados obtenidos se encuentra que los procesos de reclutamiento, selección y contratación deben ser ajustados a los objetivos estratégicos gerenciales, además los resultados mostraron mejoramiento en el desarrollo de estos procesos. Se concluye que el diagnóstico permitió proponer un plan de mejora al diseñar los procesos de preselección, selección, contratación, inducción y desvinculación para ser ejecutadas por el área de Talento Humano de la empresa también se recomienda a la empresa contratar a profesionales idóneos para desempeñarse en esta área, realizar pruebas de conocimientos y capacidades en el

proceso de selección y capacitar al personal sobre sus labores y exigir el adecuado uso de los elementos de protección personal.

Se abordó un trabajo realizado por Olga Martínez y Tania Vargas en el año 2019 titulado “Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local”. Estudio realizado en la unidad básica de alimentos para la fábrica de conservas "La Época" dedicada a la producción y comercialización de conservas de frutas y vegetales a granel. El objetivo es elaborar un procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la fábrica de conservas "La Época", que contribuya a darle valor añadido a los procesos de producción en función del desarrollo local. Este trabajo se desarrolló con la técnica de análisis documental como método empírico y teóricos usando la inducción y deducción para elaborar el procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal. Los resultados de este estudio fueron la necesidad de un desarrollo sostenible alineado al desarrollo estratégico nacional; se evidenció la falta de un procedimiento para atender las solicitudes de empleo, se incurre en seleccionar candidatos que no cumplen con los perfiles requeridos ni las competencias necesarias para el cargo esto lleva a insatisfacción laboral y alta rotación del personal, deterioro de la imagen de la empresa. proponen entonces un procedimiento para el reclutamiento y selección del personal con competencias acordes al desarrollo local que al aplicarlo se seleccionaron 27 trabajadores con los requisitos y competencias exigidos para el cargo.

## **5. PROBLEMÁTICA Y PROBLEMA**

Imagen 3. Árbol de problema



Fuente: Elaboración propia.

El Grupo Santamaría se ha podido observar falencias en el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo, debido a que falta documentar y actualizar el procedimiento de reclutamiento y selección de estos trabajadores. Esta problemática sucede debido a las causas relacionadas en la imagen árbol de problema y sus efectos representan pérdidas económicas, materiales y de tiempo; por lo cual algunos de estos resultados se pudieron evitar o mitigar siguiendo de forma disciplinada un procedimiento escrito para que la persona encargada de dicha función pueda guiarse paso a paso de cada una de las actividades que comprende llevar a término de contratación el personal idóneo para la organización de acuerdo a las directrices y políticas estipuladas por el área de gestión humana para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

¿Cómo se debe lograr un óptimo proceso de selección en el área de desarrollo humano con el fin de vincular al personal más idóneo para trabajar en el grupo Santamaría?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. GENERAL**

Actualizar e implementar el procedimiento de selección de personal operativo en campo y en empacadora de las fincas con el fin de vincular a los trabajadores más idóneos al Grupo Santamaría.

### **6.2. ESPECÍFICOS**

1. Identificar los requerimientos de la empresa para la selección del personal operativo con el fin de ajustar el proceso a la nueva directriz del grupo.
2. Documentar el procedimiento de atracción y selección del personal operativo con el fin de estandarizar el proceso.
3. Implementar el procedimiento para la atracción y selección de personal que permitan la productividad del grupo.

## **7. JUSTIFICACIÓN**

Con esta práctica se pretende aportar a la mejora de los procesos que se realizan en el área de desarrollo humano en específico el procedimiento de atracción y selección de personal operativo de la empresa en campo y empacadora en las fincas, apoyar las actualizaciones de los formatos que se requieren para que teniendo en cuenta el

procedimiento como instrumento de guía se realice de manera más consciente el proceso y se tomen las mejores decisiones.

## **8. DELIMITACIÓN O ALCANCES**

### **ALCANCE**

Se pretende con este proyecto actualizar y elaborar el procedimiento de atracción y selección de personal operativo del Grupo Santamaría.

### **DELIMITACIÓN**

Los resultados de este proyecto van a depender de la información suministrada por el área de Desarrollo Humano del Grupo Santamaría y la duración de la práctica empresarial.

#### **8.1. TEMPORAL**

La práctica empresarial se llevará a cabo durante seis meses, iniciando desde el 01 de junio de 2022 hasta el 01 de diciembre de 2022.

#### **8.2. ESPACIAL**

La oficina central ubicada en el municipio de Apartadó será el lugar donde se desarrollará las prácticas profesionales y todas las actividades necesarias para el desempeño de las funciones, sin necesidad de desplazamientos adicionales a los demás centros de trabajo pertenecientes al Grupo Santamaría.

## **9. MARCO REFERENCIAL**

### **9.1. TEÓRICO**

#### **Gestión del Talento Humano**

Con la incertidumbre que se presenta tan cambiante en el entorno la gestión del talento humano debe ser parte activa de la estrategia de la organización, conocer con amplia visión el entorno y anticiparse con políticas y modelos innovadores para que sus procesos no se queden en solo operativos sino que aporten aún más valor para los trabajadores y la organización; así como lo manifiesta Prieto (2013) “El área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral” entonces se generan nuevas perspectivas para que esta área se transforme y realice procesos más innovadores según Calderón et al. (2012)

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. (p.5)

En ese sentido “la gestión humana se debe plantear no como una serie de estrategias o actividades que se desarrollan para administrar el recurso humano, sino como un conjunto de

políticas acordes con la cultura organizacional y la planeación estratégica” (Saldarriaga, 2008) entonces al aplicar nuevas tendencias como el bienestar laboral, la flexibilidad, entre otros se ve reflejado como ventaja competitiva de la organización.

Riaño (2020) define la gestión humana como “el conjunto de procesos enfocados en el recurso humano con el fin de atraer, motivar, desarrollar y retener a las personas mediante estrategias que estén alineadas con los objetivos de las organizaciones” además de seleccionar a la persona idónea que más se ajuste al cargo, se procede a su contratación y esto como lo señala Bermúdez (2010) “deberá estar diseñada o asesorada por un experto en derecho laboral, porque allí se formalizan las obligaciones y derechos tanto de la organización como del nuevo empleado” ya ingresado legalmente el nuevo personal en la organización se procede a desarrollar los demás procesos que le permitan adaptarse a la cultura organizacional y desempeñar de forma adecuada sus funciones.

### **Gestión por procesos**

Como manera de constante de actualizarse a las condiciones cambiantes del mercado la gestión por procesos se presenta como una manera de gestionar la organización enfocada en una mejora continua tal como lo describe Zaratiegui (1999) “Todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos” y en concordancia con Ruiz-Fuentes et al. (2014) citando a Bergholz (2011) “La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el

mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos” por lo tanto es la optimización del conjunto de tareas que componen los procesos los que permiten corregir las desviaciones y lograr los objetivos propuestos para esto se requiere según lo manifiesta Berna (2015)

Evaluar detenidamente los procesos y su comportamiento a través del tiempo, es una actividad que nos permite ver tendencias favorables y desfavorables, normalmente tras la realización de este diagnóstico periódico se puede identificar si existe duplicidad de procesos, procesos innecesarios, oportunidades de mejora para procesos útiles, dependencia de procesos y conflictos entre áreas por procesos dependientes. (p.12)

En ese sentido, para entender mejor un proceso y sus actividades Alfaro (2009) manifiesta que “Cada proceso se describe en forma de diagrama o esquema y esta representación gráfica ayuda a todas las personas que desarrollan tareas relacionadas con el proceso” permitiendo entender lo que sucede en cada etapa del proceso además de identificar las oportunidades de mejora requeridas, para Mallar (2010) “La Gestión de Procesos asegura que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten en el marco de un proceso. Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se encolumnan hacia metas comunes.” Así entonces una organización enfocada en la gestión por proceso involucra a todos los responsables del proceso en la búsqueda de la mejora continua para optimizarlo.

## **Gestión por competencias**

Aunque es un modelo que se ha menciona desde hace tiempo en la actualidad la gestión por competencias tiene un gran auge, ya que no solo se entiende como un tema de capacidad de realizar una actividad, las competencias van más allá y de acuerdo con el análisis de Pereira et al. (2008)

Las Competencias: 1. Son características permanentes de la persona. 2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. 3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole. 4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. 5. Pueden ser generalizables a más de una actividad. (p.7)

En las organizaciones se puede implementar según las condiciones, necesidades y el valor que le dan al talento humano una gestión enfocada a las competencias que se requieren para ocupar un cargo y de igual manera a aquellas que se puedan llegar a potencializar, este modelo es beneficioso para lograr los objetivos organizacionales, según Lora et al. (2020)

Facilitan la evaluación y el desarrollo de los trabajadores en la empresa. La aplicación del modelo garantiza la eficacia de los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y compensación, disminuyendo el índice de rotación y generando un valor agregado en el aporte de los empleados a la misión y visión de la organización. (p.93)

Una organización enfocada a las competencias identifica cuales necesitan afianzar y/o dominar para gestionar en toda su plantilla los planes de formación y desarrollo como proceso continuo y permanente para el desarrollo integral del talento humano donde “Puedan desarrollar eficientemente: experiencias, conocimientos y capacidades; además de establecer los mecanismos adecuados para interactuar entre los miembros de su equipo, alineándolos a las estrategias de la organización” (Chávez, 2012); también López (2010) menciona que

En el sistema de gestión por competencias no se contempla el retiro de los colaboradores por motivos de evaluación de desempeño, en el caso en que este sea de un nivel superior se realizarán las nivelaciones, ascensos o aumentos de sueldo que tengan lugar, en caso de niveles inferiores a los requeridos por la compañía se tendrá que iniciar un plan de mejoramiento continuo acompañado de capacitación específica.

Entonces es un modelo que aparte de medir e identificar necesidades de formación también compensar el alto rendimiento para lo cual la gerencia debe estar muy comprometida con su talento humano, en su formación integral para la optimización de los resultados de la organización “Es así como el desempeño y desarrollo del talento humano en una organización juega un papel vital en el crecimiento de la productividad, optimización de recursos, generación de empleo, competitividad en el mercado y por ende incremento en la rentabilidad” (Ochoa, 2018).

**Modelos estratégicos de gestión:** Prototipo de referencia para los procesos los cuales están alineados a la estrategia de la organización, como lo indica Bermúdez (2010)

Emergen de la estrategia decidida por la alta dirección de la organización. En otras palabras, son la propuesta para materializar, en la práctica, las decisiones tomadas por la gerencia, o sea, para traducirlas en operaciones normalizables que logren aplicarse técnicamente en la vida cotidiana de la organización para que puedan, por supuesto, ser medibles en indicadores cuantitativos. (p.2)

Con esto se busca alinear los procesos con las estrategias planteadas para que junto con las capacidades se logre la ventaja competitiva que genera valor y progreso sostenible en la empresa, porque como lo menciona Betancourt (2002) “La base de la Gestión Estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso”.

Existen muchos modelos de gestión estratégica que según las necesidades y el propósito de las organizaciones son implementados para planificar las estrategias; uno de los más conocidos es el Balance Scorecard que se enfoca no solo en lo financiero, sino que incorpora la perspectiva de los clientes, de los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, estos para evaluar el desempeño de la empresa en tiempo real, para Cárdenas (2009) citando a Kaplan et al. (2000, p.23) “El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico y operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largoplazo”

Es de gran utilidad porque esta evaluación arroja indicadores que permiten medir el logro de los objetivos propuestos en la estrategia organizacional. También está el modelo de

gestión estratégica orientada a los clientes (Customer Relationship Management - CRM) cuyo mayor beneficio es lograr la fidelidad de los clientes y que de acuerdo con Wakabayashi y Merzthal (2015)

El fin del CRM es gestionar la estrategia del negocio bajo un enfoque relacional (es decir, orientado hacia el cliente) y bajo el soporte de sistemas de información y comunicación que posibiliten el almacenamiento y procesamiento de datos de los clientes, con el fin de conocer mejor sus necesidades de manera individualizada e interactiva. De esta forma, los clientes y su retención se convierten en la prioridad de la empresa.

Las empresas no solo deben enfocarse en los aspectos internos, sino que deben estar en constante vigilancia del sector económico de la organización, es decir, de lo que sucede en el entorno, porque no solo los clientes son de interés estratégicos, sino que existen otros aspectos a tener en cuenta para evaluar el exterior, tal como lo expresa Porter (2017) sobre el modelo de las cinco fuerzas competitivas

La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.

Al analizar estas cinco fuerzas permite conocer y analizar los puntos débiles y también los fuertes, la rentabilidad y la ventaja competitiva que pueden influir en nuevas oportunidades de negocios.

## **9.2. NORMATIVO**

- El Código laboral o Código Sustantivo del Trabajo, adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 como compendio de normas, regula las relaciones laborales y dicta las disposiciones relacionadas con el contrato de trabajo y las asociaciones colectivas de trabajadores, convenciones, pactos colectivos y contratos sindicales.
- Ley 100 de 1993 por el cual se crea el sistema de seguridad social integral que incluye las disposiciones del sistema de pensiones, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios.
- Decreto 1072 de 2015 Regula el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST). En el cual toda empresa debe implementar este sistema para la seguridad y la salud de los trabajadores.
- Ley 1562 de 2012 Modifica el Sistema General de Riesgos Laborales busca mejorar, prevenir y atender las condiciones laborales de los trabajadores sin importar el tipo de ocupación.
- Resolución 2346 de 2007 Por la cual se regula que exámenes médicos ocupacionales se le realicen al trabajador, los tres tipos de evaluaciones ocupacionales que son los de ingreso, los periódicos y los de egreso; también se contempla el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.

### 9.3. CONCEPTUAL

Para este trabajo se van a tener en cuenta los siguientes conceptos.

**Talento Humano:** Son las personas que comprenden la fuerza laboral en las organizaciones las cuales pueden ser un recurso valioso, escaso, difícil de imitar, etc.

**Proceso:** Conjunto de actividades que describe de forma general los actos a seguir para lograr un objetivo general propuesto.

**Procedimiento:** Esquema de una secuencia encadenada de acciones que de forma lógica describe cómo se realizan las tareas para lograr el objetivo específico propuesto.

**Mejora continua:** Es un método permanente de la gestión de calidad con el fin de evaluar cada una de las etapas que comprende un determinado proceso para corregir las desviaciones y errores que se presentan y que permitan optimizar las actividades.

**Verificación de labores:** Es la realización de funciones que se realizan en determinado cargo con el fin de conocer la idoneidad de la persona para el cargo.

**Requisitos de vinculación:** Son el listado de documentos que el candidato seleccionado para el cargo debe llevar a la organización para dar a conocer su información de seguridad social, identificación personal y familiar, nivel de formación académica, etc. Con esto la organización procede a las afiliaciones respectivas y a la celebración del contrato laboral.

**Requisición de personal:** Documento interno de la organización donde se solicita el ingreso de personal para una vacante disponible, se detallan las características del cargo, lugar donde se requiere, motivo de la vacante y debe llevar la aprobación de los jefes y gerentes del área.

**Mercado laboral:** Relación o punto de encuentro que existe entre la oferta de trabajo y los empleadores que demandan talento humano disponible.

**Productividad:** Es un indicador de desempeño de las capacidades de un trabajador al realizar sus funciones laborales.

**Competencias:** Es la relación entre el conocimiento, habilidades, destrezas y personalidad que posee una persona.

## 10. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo es de tipo investigación cualitativa; como lo mencionan Hernández et al. (2014) “el enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” (p.42). El proyecto se enfoca en la recolección y análisis de información sobre el proceso de selección de personal operativo que realiza el área de gestión humana, usando un enfoque descriptivo para la elaboración del procedimiento para la gestión de atracción y selección del personal operativo del grupo Santamaría; realizando un diagnóstico a partir de la observación, la realización misma de los procesos que se llevan a cabo desde el área y en contacto con la coordinación de desarrollo humano para la recolección de datos que permitan actualizar, documentar y elaborar el procedimiento de atracción y la selección del personal operativo de la empresa.



Diagnóstico de la situación del proceso de selección e identificación del problema																		
Actualización y documentación del procedimiento																		
Realizar el diagrama de flujo del proceso																		
Actualización de formatos (Entrevista y consentimiento clínico ocupacional)																		
Implementación del procedimiento actualizado																		

Fuente: Elaboración propia.

El cronograma comprende todas las actividades que se ejecutan desde la semana 1 hasta la semana 16 en que se realiza el proyecto para cumplir con los objetivos específicos y objetivo general del proyecto de prácticas en el grupo Santamaría.

## 12. RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en el proyecto realizado para el Grupo Santamaría

Se inicia conociendo cuáles son las actividades que se desarrollan en el proceso de selección actual, comprendiendo cómo funciona y el tiempo en que se aplican, después se

realiza una reunión con la coordinadora de desarrollo humano con el fin de comprender y analizar cómo es el procedimiento que se maneja en el área, sus políticas y nuevas exigencias en el grupo Santamaría para el proceso de selección del personal operativo.

Con la información suministrada y la observación realizada en el quehacer cotidiano de la empresa se ha encontrado la falta de documentación del procedimiento de selección del personal operativo y algunas falencias en las actividades ejecutadas así como otras que aún no se habían implementado de manera óptima y, por lo tanto, no se desarrollaban de forma constante como lo es la verificación de las referencias laborales y personales del aspirante al cargo, y también formatos que necesitaron de actualización para diligenciar mejor su información tales como el formato de entrevistas de selección del personal operativo en su ítems de dotación y vacunas; también se generó el consentimiento clínico del examen ocupacional para la razón social Zona Franca de Urabá y Fondo de Empleados del Grupo Santamaría.

De acuerdo con el diagnóstico estudiado, se estableció que se hace necesario actualizar las políticas y requerimientos del procedimiento de selección del personal operativo del grupo Santamaría para que ejecutado de manera óptima, constante y adecuada se logre estandarizar y se puedan alcanzar los resultados deseados y además ayude a reducir o mitigar las problemáticas que aquejan a la organización como lo es el alto ausentismo y la rotación del personal que generan tanto pérdidas económicas como la disminución de la productividad.

Para documentar el procedimiento de atracción y selección del personal operativo con el fin de estandarizar el proceso se procedió a actualizar la versión del procedimiento de selección del personal administrativo que es a partir del cual se describen las actividades y pasos para ambos procesos, entonces se modifica para que sea una guía sólo para el personal operativo, se actualiza con las políticas y requerimientos de la compañía para este proceso, ajustando las actividades, describiendo cada uno de los pasos a desarrollar en los tiempos indicados y teniendo en cuenta los formatos a utilizar en cada una para formalizarlas.

A Continuación, se presenta la síntesis del procedimiento de selección y el correspondiente flujograma

**Tabla 3. Síntesis del proceso de selección**

<b>SÍNTESIS DEL PROCESO</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FORMATO</b>
Requerimiento de Personal	Se diligencia el formato de Requerimiento de personal operativo en los campos establecidos para el jefe del área solicitante.	Jefe del área que requiera el cargo	Cuando se requiera cubrir vacantes.	<b>Requisición de Personal Operativo</b>
Aprobación Requerimiento de Personal	Las requisiciones son aprobadas por la Dirección de Gestión Humana y/o visto bueno de jefatura de compensación	Dirección de Gestión Humana y/o jefatura de compensación	Cuando se requiera cubrir vacantes.	<b>Control de ingreso operativo</b>
Convocatoria	Las convocatorias (internas o externas)	Coordinación de Desarrollo Humano	Cuando se requiera	

	tendrán un tiempo de publicación para la atracción de las hojas de vida.		cubrir vacantes.	
Atracción	Fuentes internas (Banco de Hojas de Vida) o referidos desde las fincas y las fuentes externas (agencias, bolsas y sitios web de búsqueda de empleo)	Coordinación de Desarrollo Humano	Cuando se requiera cubrir vacantes.	
Preselección	Realizar el filtro de acuerdo con la verificación de labores, experiencia y perfil requerido para el cargo y relacionar en el formato establecido.	Coordinación de Desarrollo Humano	Cuando se requiera cubrir vacantes.	<b>Hojas de vida operativos referidos fincas.</b>
Validación en listas restrictivas	Realizar filtro en labase de datos de la empresa y las páginas de antecedentes judiciales e Inspektor, aprobada la verificación se relaciona en el formato establecido.	Coordinación de Desarrollo Humano	Cuando se requiera cubrir vacantes.	<b>Estatus de selección</b>
Entrevista personal	Se realiza entrevista presencial a los candidatos seleccionados.	Coordinación de Desarrollo Humano	Cuando se requiera cubrir vacantes.	<b>Entrevista cargos operativos fincas.</b>
Verificación de Referencias	Realizar telefónicamente verificación de referencias personales y laborales, enfocadas al cargo o experiencia y su desempeño.	Coordinación de Desarrollo Humano	Cuando se ha definido el candidato seleccionado para el cargo	<b>Verificación de referencias personales y laborales</b>

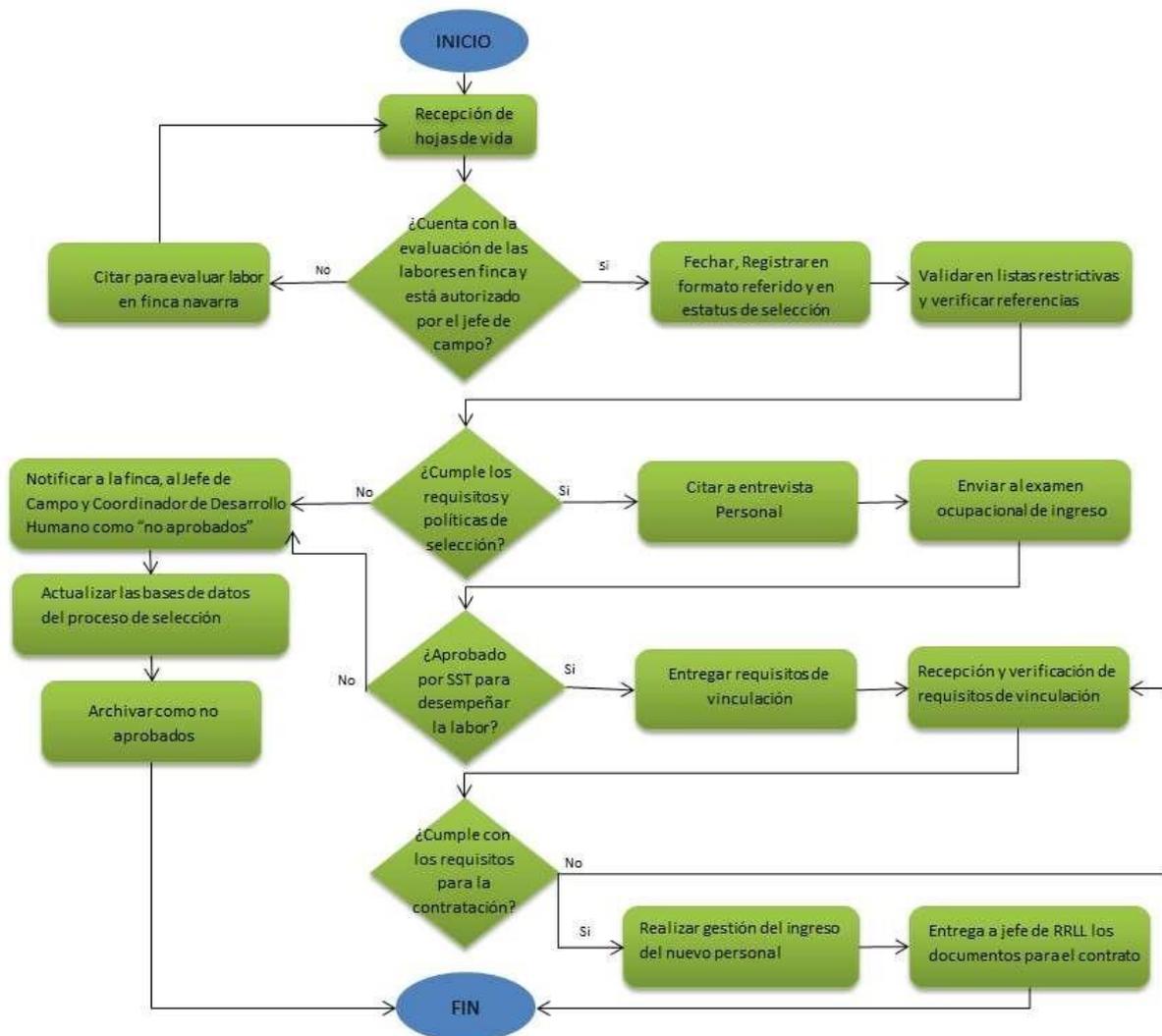
Examen médico ocupacional	Según el cargo autorizar el examen ocupacional en la entidad establecida y remitir de acuerdo a la razón social a vincular. Si es apto para la labor se entrega listado de requisitos para vincular.	Coordinación de Desarrollo Humano - Coordinación seguridad y salud en el trabajo	Cuando se ha definido el candidato seleccionado para el cargo	<b>Profesiograma</b> <b>Autorización historia clínica ocupacional</b>
Recepción del listado de documentos para vinculación	Verificar y organizar documentación requerida para contratación según el formato establecido	Coordinación de Desarrollo Humano	Cuando se ha definido el candidato seleccionado para el cargo	<b>Checklist de documentos para vinculación laboral operativos.</b>
Documentación para contratación	Realizar escaneo de la documentación para el archivo digital después de validada y firmada por Coordinación de Desarrollo Humano y por la jefatura de relaciones laborales.	Coordinación de Desarrollo Humano	Cuando se ha definido el candidato seleccionado para el cargo	
Gestión de ingreso	Realizar las actividades correspondientes para gestionar el ingreso del nuevo personal operativo. Y dejar registro en el cuadro de mando	Coordinación de Desarrollo Humano	Cuando se ha vinculado el candidato seleccionado para el cargo	<b>-Pedido de dotación.</b> <b>-Asignación de transporte.</b> <b>-Reporte de vinculación operativos fincas.</b> <b>-Listado asistencia a inducción</b> <b>-Ingresos por semana</b>
Custodia de documentación	Enviar toda la documentación del personal operativo contratado al archivo	Área de relaciones laborales	Cuando se ha vinculado el candidato seleccionado para el cargo	

	central en Medellín para su custodia.			
--	---------------------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Nota de cambio: Las modificaciones y actualizaciones realizadas al anterior procedimiento son: preselección, validación en listas restrictivas, verificación de referencias, examen médico ocupacional, recepción del listado de documentos para vinculación, documentación para la contratación y además adicionar el tipo de formato a usar.

#### **Imagen 4. Flujograma del proceso de selección**



Fuente: Elaboración propia.

El flujograma indica los pasos a seguir para cada una de las etapas y decisiones que se deben tomar de acuerdo a lo indicado por la empresa para el adecuado desarrollo del procedimiento.

Finalmente, con la implementación y aplicación del procedimiento de selección del personal operativo de la empresa se logra vincular a 57 personas para trabajar en las labores de campo y en empacadora de las fincas, que de acuerdo a lo estipulado en el procedimiento

son los trabajadores más idóneos para contratar en el Grupo Santamaría. Aportando a la empresa 17 contrataciones más con respecto al periodo anterior que fue de 40 contratados.

### **13. CONCLUSIONES**

- A lo largo de esta investigación se pudo identificar la importancia de brindar una base sólida de acompañamiento y asesoría hacia las personas que se desempeñen en el cargo y en la ejecución de actividades por primera vez, ya que se disminuyen los reprocesos, ambientes tensos, dependencia y demora en la adaptación al lugar de trabajo, que a través de un procedimiento detallado sobre las funciones y las formas de gestionar las actividades se vuelve más autónomo, las carga se equilibra y el nuevopracticante queda capacitado para el desarrollo de las funciones en el menor tiempo posible.
- En el grupo Santamaría se hace necesario realizar una continua actualización del procedimiento de selección del personal y de los formatos utilizados en dichas actividades, ya que este proceso debe contener una evaluación y un seguimiento de las tareas a medida que los objetivos organizacionales cambian, ya que puede llegar a presentarse reprocesos o no estipularse tareas importantes, lo que implica que no se logre una mejora continua y la eficacia del proceso se vea comprometida cuando se realice la inspección de la revisoría fiscal y se presenten las no conformidades por ausencia de actividades o documentos requeridos para la contratación del personal.
- La falta de actualización del procedimiento de selección es una barrera para realizar las actividades necesarias y de manera adecuada para la contratación del personal

operativo idóneo para trabajar en el Grupo Santamaría que permita disminuir la incidencia de vincular trabajadores que no conocen la labor o que presentan inconvenientes físicos o de salud que les impida un desarrollo óptimo de las labores o que presentan situaciones de conflictos disciplinarios o alto índice de ausentismo; situaciones que no son favorables para la productividad de la empresa y que por lo tanto su resultado se dará en una renuncia o despido.

- Al aplicar el procedimiento implementado se podrá tener claridad en las pautas estipuladas para cada etapa del proceso de selección y se ejecutan las actividades de una manera ordenada y estructurada para que la persona encargada de dicha función pueda guiarse paso a paso de cada una de las tareas que comprende llevar a término de contratación a los trabajadores con los requisitos y competencias exigidos para el cargo, siendo el personal idóneo para la organización de acuerdo a las directrices y políticas estipuladas por el área de gestión humana.
- En conclusión, la empresa con la estandarización del procedimiento de selección del personal operativo obtendrá información detallada de las actividades, instrucciones, área responsable, formatos necesarios, funciones e información de las políticas empleadas, siendo una herramienta fundamental que facilita el desarrollo del proceso establecido y por ende permite la ejecución adecuada y en menor tiempo de las actividades que llevarán al cumplimiento de los objetivos gerenciales y del área de Desarrollo Humano que además contribuyen a aumentar la productividad, la imagen y reputación empresarial.

## **14. RECOMENDACIONES**

- Hacer seguimiento semestral al procedimiento de selección del personal operativo del Grupo Santamaría, y ajustarlo cuando sea necesario de acuerdo a los nuevos requerimientos de la empresa, de modo que se mantenga actualizado ya que las circunstancias internas y externas van cambiando y los objetivos van evolucionando para ajustarse a las exigencias de producción con el fin de satisfacer las necesidades del mercado.
- Realizar manual de funciones de las labores operativas de campo y de empacadora que se realizan en las fincas del Grupo Santamaría, con el fin de que se conozca y quede claro su ubicación en la empresa, el perfil, funciones y responsabilidades del cargo y sirva como guía de la evaluación del desempeño.
- Realizar pruebas psicotécnicas para el personal operativo enfocadas en las competencias del ser. (Trabajo en equipo, seguimiento de instrucciones, etc.) para determinar cuáles son las competencias y sus niveles requeridos de ajuste para la organización.
- Mantener activo y optimizar el proceso de atracción y evaluación de labores en la finca asignada para mantener personal operativo disponible para iniciar proceso de selección cuando sea requerido en las fincas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alfaro, S. (2009). *Gestión Por Procesos*.

<https://es.slideshare.net/LEWI/gestion-por-procesos-business-process-management-by-lic-salvador-alfaro-gomez-april-2009-1081098>

Amaya, C. A., Gutiérrez, M. K., Medina, J., Parra, F. G., & Rincón, L. A. (2021). *Propuesta de reclutamiento y selección de personal en la empresa Chocolatería Boyacense E. U. para su mejoramiento organizacional.*

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40699/mkgutierrezn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bermúdez, H. (2010). *¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal.*

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187215634007>

Berna Zipa, M. M. (2014). *Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente.*

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6332/GESTI%20POR%20PROCESOS%20Y%20MEJORA%20CONTINUA,%20PUNTOS%20CLAVE%20PARA%20LA%20SATISFACCI%20DEL%20CLIENTE.pdf?sequence=1>

Betancourt, J. R. (2002). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma.* (Tercera edición). T.G.RED 2000. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica,%20Navegando%20Hacia%20el%20Cuarto%20Paradigma.pdf>

- Calderón, G., Naranjo, J. C., y Álvarez, C. M. (2012). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Cuadernos De Administración, 23(41).  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-41.ghec>
- Cárdenas, T. I. (2009). Diseño de un cuadro de mando integral (Parte I).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159007>
- Congreso de Colombia. (23 de diciembre de 1993). Ley 100 de 1993. Sistema de seguridad social integral.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
- Congreso de Colombia. (11 de julio de 2012). Ley 1562 de 2012. *Sistema General de Riesgos Laborales*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365>
- Chávez, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a07.pdf>
- Decreto Ley 2663. (5 de agosto de 1950). *Código sustantivo del trabajo*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33104>
- Grupo Santamaría. (2022). *Líneas de negocio*.  
<https://www.gruposantamaria.co/lineas-de-negocio/>
- Grupo Santamaría. (2022). *Nuestra compañía*.  
<https://www.gruposantamaria.co/nuestra-compania/>
- Grupo Santamaría. (2022). *¿Por qué Urabá?*

<https://www.gruposantamaria.co/por-que-uraba/>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.). McGRAW-HILL.

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Iglesias, F. A. (2021). *Diseño de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el departamento de recursos humanos de la empresa Milcíades Antonio Iglesias Páez en el corregimiento de Sevilla -Zona Bananera.*  
<http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/4744/1/2021FabioAndresIglesiasCabaracas.pdf>

López, N. (2010). Talento humano Sistema de gestión por competencias.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Lora, H. S. Castilla, S. Góez, M. C. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional.* Revista Saber, Ciencia y Libertad, 15(1), 83 – 94.  
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/6291/5734>

Mallar, M. A. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente.* Revista Científica «Visión de Futuro», 13( 1).  
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

- Martínez, O. L., & Vargas, T. (2019). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local*.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7013656.pdf>
- Ministerio de la Protección Social. (11 julio de 2007). Resolución 2346 de 2007.  
*Evaluaciones médicas ocupacionales*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=85863>
- Ochoa, D. Y. (2018). *El desarrollo de competencias laborales: Una estrategia clave para el crecimiento de la productividad en la organización*.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17643/OchoaRiveraDianaYaneth2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L. & Villamil, M. (2008). *Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 7(6), 69 - 105  
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*.  
[https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf)
- Presidencia de Colombia. (26 de mayo de 2015). Decreto 1072 de 2015. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Prieto, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.*

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>

Ramírez, A., Meneses, D. F., Duque, G. H., Zúñiga, Y. M., & Fernández, Y. S. (2020).

*Diseño del Proceso de selección de Personal de la empresa TECHNICAL UR SERVICES. SA. Bogotá.*

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/38486/ghduque.pdf>

Riaño, J. (2020). *La gestión del talento humano como base para la efectividad de los*

*procesos de producción.*

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8392/1/189652-2020-III-GTH.pdf>

Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R. M., Torres-Torres, I. C. & Hernández-Peña, A. M.

(2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos.* Vol. Ciencias

Holguín, XX, núm. 1, enero-marzo, 2014, pp. 1-11.

<https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>

Saldarriaga, J. G. (2008). *Gestión humana: Tendencias y perspectivas.* Estudios Gerenciales,

24(107), 137-159

<https://www.redalyc.org/pdf/212/21210706.pdf>

Sánchez, I. J. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias*

*para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito.* [Tesis de

magíster, Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador]. UASB-DIGITAL.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7763/1/T3352-MDTH->

[S%C3%A1nchez-Dise%C3%B1o.pdf](#)

Wakabayashi, J. L. & Merzthal, J. (2015). Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: Caso DAMERA.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.09.001>

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.

<https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimest>

[re%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa](#)

[%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf](#)