



**ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y MOTIVACIÓN  
EN EL PERSONAL DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA ICE MAN  
SERVICE S.A.S**



**SILVIA JULIANA FRANCO GÓMEZ**

**LEIDY OQUENDO MOLINA**

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTADURÍA PÚBLICA**

**BARRANCABERMEJA**

**JUNIO DE 2020**

**ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y MOTIVACIÓN EN EL  
PERSONAL DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA ICE MAN SERVICE  
S.A.S**

**SILVIA JULIANA FRANCO GÓMEZ**

**LEIDY OQUENDO MOLINA**

**Informe presentado como requisito para optar al título profesional de Administración de  
Empresas y Contaduría Pública**

**Director: Jhon Jairo Fuentes Sánchez**

**Codirector: Angélica María Cala Amaya**

**Docentes de Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTADURÍA PÚBLICA**

**BARRANCABERMEJA**

**JUNIO DE 2020**

### **Agradecimientos**

Cordialmente queremos agradecer a la Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Barrancabermeja, por brindarnos el aprendizaje y seguimiento en nuestro ejercicio de formación profesional. Dedicando un reconocimiento esencial a los docentes por su inigualable trabajo de compartir conocimientos y experiencias que enriquecen la educación y practica de la profesión.

Así mismo, a la empresa ICE MAN SERVICE S.AS. por permitirnos el espacio y desarrollo de la presente investigación que aportará a la solución de la problemática actual de reclutamiento y selección de personal con el propósito de mejorar el desempeño y motivación laboral.

## **Dedicatoria**

El presente informe lo dedicamos especialmente a Dios, por ser el guía y darnos la perseverancia para lograr este objetivo personal y profesional.

Indudablemente, extendemos una dedicatoria a nuestras familias, por su amor y apoyo incondicional que nos brindaron en el trayecto de los años de la formación profesional, gracias a ustedes por representar nuestro impulso para alcanzar los sueños.

Finalmente, a todas las personas que nos contribuyeron con su apoyo, tiempo y asesoramiento para elaborar con éxito el proyecto de grado.

## Contenido

Introducción .....	1
Resumen .....	3
Palabras claves .....	4
Abstract .....	5
Keywords: .....	6
1. Planteamiento del problema.....	7
2. Objetivos .....	9
2.1. Objetivo General.....	9
2.2. Objetivos específicos.....	9
3. Marco Referencial.....	10
3.1. Marco Teórico .....	10
3.1.1. Reclutamiento de personal.....	10
3.1.2. Selección de personal.....	13
3.1.3. Motivación .....	17
3.1.4. Desempeño laboral.....	21
3.2. Marco Conceptual.....	23
3.3. Marco Contextual.....	25
3.3.1. Reseña histórica de la empresa.....	25

3.3.2. Antecedentes .....	28
3.3.2.1. Ámbito internacional.....	28
3.3.2.2. Ámbito nacional .....	29
3.3.2.3. Ámbito local.....	30
4. Metodología .....	31
4.1. Enfoque .....	31
4.2. Tipo de estudio .....	31
4.3. Método.....	32
5. Análisis de Resultados .....	35
5.1. Encuesta estructurada al personal de producción y logística .....	35
5.2. Entrevista con cuestionario abierto al empleado encargado del área de talento humano de ICE MAN SERVICE S.A.S .....	53
6. Propuesta de estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.AS.....	60
7. Conclusiones .....	75
8. Recomendaciones.....	78
9. Referencias bibliográficas.....	80

### Listado de gráficas

Gráfica 1. Tiempo de servicio en la empresa .....	35
Gráfica 2. Nivel de educación .....	36
Gráfica 3. Pregunta No.1. ¿La experiencia que tenía al momento de postularse al cargo, se relacionaba con el área al cual se estaba presentando? .....	36
Gráfica 4. Pregunta No.2. ¿Cuántos años de experiencia tenía antes de ingresar a ICE MAN SERVICE SAS? .....	37
Gráfica 5. Pregunta No.3. Del proceso realizado durante la selección al cargo, recuerda haber presentado alguno de los siguientes aspectos (selecciones las que recuerde).....	37
Gráfica 6. Pregunta No.4. ¿Qué lo motivo a postularse al cargo en ICEMAN SERVICE SAS?..	38
Gráfica 7. Pregunta No. 5. ¿Cómo se enteró de la vacante del cargo que actualmente desempeña en ICE MAN SERVICE S.A.S?.....	39
Gráfica 8. Pregunta No.6. ¿Recibió capacitación para el desarrollo de sus funciones?.....	39
Gráfica 9. Pregunta No. 7 ¿La remuneración que recibe es suficiente para satisfacer necesidades básicas?.....	40
Gráfica 10. Pregunta No. 8. ¿Se siente satisfecho con su horario de trabajo? .....	41
Gráfica 11. Pregunta No. 9. ¿La empresa respeta sus horarios de descanso?.....	41
Gráfica 12. Pregunta No.10. ¿Se siente satisfecho con el nivel de protección, seguridad y estabilidad laboral?.....	42
Gráfica 13. Pregunta No. 11. ¿La empresa le proporciona la dotación y elementos de seguridad adecuados para el desarrollo de sus funciones? .....	42
Gráfica 14. Pregunta No. 12. ¿La empresa lo tiene afiliado al sistema general de seguridad social (salud, pensión y riesgos laborales)?.....	43

Gráfica 15. Pregunta No.13. ¿Recibe adecuada capacitación y seguimiento de sus funciones y desempeño por parte de la empresa?.....	43
Gráfica 16. Pregunta No. 14. ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral y el trabajo en equipo entre compañeros?.....	44
Gráfica 17. Pregunta No.15. ¿Se siente satisfecho con el tipo liderazgo que ejerce el gerente dentro de la compañía?.....	44
Gráfica 18. Pregunta No.16. ¿La empresa proporciona incentivos económicos en fechas especiales?.....	45
Gráfica 19. Pregunta No.17. ¿La empresa realiza actividades sociales donde se vincule a su familia?.....	45
Gráfica 20. Pregunta No.18. ¿La empresa reconoce la calidad de su trabajo mediante certificado, reconocimiento público en reuniones, correos electrónicos, llamadas o exaltaciones especiales?.....	46
Gráfica 21. Pregunta No.19. ¿Su jefe inmediato reconoce la calidad de su trabajo mediante certificado, reconocimiento público en reuniones, correos electrónicos, llamadas o exaltaciones especiales?.....	47
Gráfica 22. Pregunta No.20. ¿Las actividades que desarrolla en la empresa, representan una oportunidad de crecimiento personal y profesional?.....	47
Gráfica 23. Pregunta No.21. ¿La empresa tiene aliados estratégicos del sector financiero para apoyar aspectos relacionados con necesidades de su grupo familiar, (hogar)?.....	48
Gráfica 24. Pregunta No.22. ¿La empresa tiene aliados estratégicos del sector educativo para contribuir con su crecimiento técnico, tecnólogo o profesional?.....	49



**Listado de ilustraciones**

Ilustración 1. Fases en el reclutamiento de personal .....	10
Ilustración 2. Proceso de identificación de talento.....	11
Ilustración 3. Proceso de selección de personal .....	14
Ilustración 4. Proceso de selección de personal .....	16
Ilustración 5. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	18
Ilustración 6. Teoría de la existencia, la relación y el crecimiento de Alderfer .....	19
Ilustración 7. Teoría de necesidades adquiridas de McClelland .....	20
Ilustración 8. Teoría de las expectativas de Vroom .....	21

**Listado de cuadros**

Cuadro 1. Tipos de reclutamiento de personal .....	12
Cuadro 2. Instrumentos de recolección de información.....	32
Cuadro 3. Estrategias de reclutamiento de personal.....	69
Cuadro 4. Estrategias de selección de personal.....	71
Cuadro 5. Estrategias de motivación laboral.....	72

**Listado de apéndices**

Apéndice 1. Encuesta de reclutamiento, selección y motivación laboral en el área de producción y logística .....83

Apéndice 2. Entrevista abierta al jefe del área de talento humano de ICE MAN SERVICE S.A.S .....88

## **Introducción**

El proceso de reclutamiento y selección contribuye a incorporar el personal competente para el logro de los objetivos y la búsqueda del éxito de la empresa, traduciéndose en la optimización de buenos procesos que apunten a la productividad y competitividad. No obstante, al contar con el talento humano idóneo exige a la organización el desarrollo de capacitaciones y entrenamientos para el desempeño de las funciones, sin olvidar que es fundamental el mantener y fomentar la motivación con el propósito de que se sientan a gusto con las actividades laborales, permitiendo ser un medio que aporte al trabajador la oportunidad de crecer de manera personal y profesional.

En ese sentido, la globalización reivindica a las organizaciones la aplicación de prácticas y metodologías enfocadas a las nuevas exigencias y tendencias del mercado, que permita la atracción y captación de personal con conocimientos, habilidades y experiencia que propicien el valor agregado de la compañía frente a la competencia, alcanzando un mejor posicionamiento y evitando la rotación de personal debido a que se genera pérdida de tiempo y dinero.

A partir de la premisa se genera la necesidad de diseñar estrategias de reclutamiento, selección y motivación en la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S, estableciéndose tres objetivos específicos desarrollados que en capítulos para la obtención del resultado final. Por lo cual, se presenta la base teórica que fundamenta la temática del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como la motivación laboral.

El capítulo I y II especifica la introducción, resumen, palabras claves, abstract, planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos. El capítulo III establece el marco referencial constituido por el marco teórico que evidencia la búsqueda bibliográfica en relación a al reclutamiento de personal, selección de personal y motivación laboral. Además, se evidencia el marco conceptual que expone las palabras más significativas en la investigación. Al igual que el

marco contextual, donde se enuncia la reseña histórica de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S y los antecedentes a nivel internacional, nacional y local, con la finalidad de conectar trabajos investigativos relacionados a la temática. En el capítulo IV se indica la metodología, enfoque, tipo de estudio, método, población, muestra e instrumentos de recolección de información. El capítulo V compone los análisis de los resultados de la encuesta estructurada y entrevista con cuestionario abierto. El capítulo VI presenta la propuesta de estrategias de reclutamiento, selección y motivación que contribuya a mejorar la situación de acuerdo a las falencias diagnosticadas. Finalmente, el capítulo VII y VIII enuncia las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos que sustentan la propuesta para la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.

## Resumen

El presente proyecto desarrollado en ICE MAN SERVICE S.A.S, tiene como propósito diseñar estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y de logística, fundamentándose en teorías que permiten el diagnóstico actual del proceso desde la planificación hasta el seguimiento de la incorporación del talento humano; así mismo, es importante fomentar constantemente la motivación en el personal vigente para mejorar el desempeño laboral, reflejándose en el margen de producción y ventas mensuales de la organización. La motivación se evaluó con la pirámide de Maslow con el fin de conocer las necesidades y estímulos de la muestra estudiada en la organización.

La metodología tiene un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, centrándose en el contexto actual de la empresa, soportándose con la aplicación de instrumentos de recolección de información como han sido la encuesta estructurada compuesta por tres sesiones: reclutamiento, selección y motivación empleada al área de producción conformada por los ocho (8) empacadores y el área de logística constituida por cuatro (4) repartidores para un total de doce (12) colaboradores de la muestra definida. La encuesta pretende conocer cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal, así mismo valorar la motivación laboral del personal operativo y de logística.

Conforme a los análisis de los resultados se determinó que el proceso de reclutamiento y selección juega un papel fundamental en la contratación idónea del talento humano que impacta significativamente en el desempeño, efectividad y competitividad de la empresa. Del mismo modo, la motivación representa un aspecto esencial para el logro de los objetivos y éxito de la institución.

Finalmente, la propuesta presenta una serie de estrategias enfocadas al proceso de reclutamiento y selección de personal, así mismo en el tema de motivación teniendo en cuenta la valoración de la jerarquía de las necesidades humanas planteada por Abraham Maslow, donde se establece objetivos y la exposición de las estrategias para su puesta en marcha con el fin de proporcionar una herramienta al gerente para contratar personal con las competencias acordes para el cargo a ocupar y mantener la motivación en él, consiguiendo que el colaborador se sienta comprometido en sus funciones para que la empresa tenga un buen desempeño y competitividad a nivel local y nacional.

**Palabras claves:** Estrategias, Logística, Motivación, Producción, Reclutamiento, Selección.

### **Abstract**

The present project developed at ICE MAN SERVICE SAS, aims to design recruitment, selection and motivation strategies for production and logistics personnel, based on theories that allow the current diagnosis of the process from planning to monitoring the incorporation of the human talent; Likewise, it is important to constantly promote motivation in current staff to improve job performance, reflecting on the organization's monthly production and sales margin. The motivation was evaluated with Maslow's pyramid in order to know the needs and stimuli of the sample studied in the organization.

The methodology has a qualitative, descriptive approach, focusing on the current context of the company, supported by the application of information collection instruments such as the structured survey consisting of three sessions: recruitment, selection and motivation used in the area of production made up of the eight (8) packers and the logistics area made up of four (4) distributors for a total of twelve (12) collaborators of the defined sample. The survey aims to find out how the recruitment and selection process develops, as well as assess the work motivation of operational and logistics personnel.

Based on the analysis of the results, it was determined that the recruitment and selection process play a fundamental role in the ideal recruitment of human talent that significantly impacts the performance, effectiveness and competitiveness of the company. Similarly, motivation represents an essential aspect for achieving the institution's objectives and success.

Finally, the proposal presents a series of strategies focused on the recruitment and selection process, as well as on the issue of motivation, taking into account the assessment of the hierarchy of human needs raised by Abraham Maslow, where objectives and exposure are established. of the strategies for its implementation in order to provide a tool to the manager to hire personnel with the appropriate competencies for the position to occupy and maintain motivation in it,



making the collaborator feel committed in their functions so that the company have a good performance and competitiveness at local and national level.

**Keywords:** Strategies, Logistics, Motivation, Production, Recruitment, Selection.

## **1. Planteamiento del problema**

ICE MAN SERVICE S.A.S es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de agua y hielo en cubos para el consumo masivo, tanto para el hogar como la industria, cumpliendo con las normas de calidad, salud, seguridad y medio ambiente.

La sociedad por acciones simplificada presenta alta rotación de personal en el área de producción debido a que la empresa no tiene establecido un proceso de reclutamiento y selección del talento humano, lo cual la falta de exigencia y requisitos para incorporarse genera que los operarios carezcan de sentido de pertenencia con la institución, realizando las actividades con más tardanza de lo estipulado, así mismo, algunos no están conformes por los turnos que maneja la empresa y en algunas ocasiones los llamados de atención dados por la gerencia no son tomados de la mejor manera. Así mismo, el área de logística compuesta por los repartidores se evidencia la falta de actitud para atender a los clientes y problemas con los vehículos, por ende, los costos operativos incrementan a causa del descuido y mal manejo de los bienes de la empresa.

En consecuencia, la carencia de una evaluación optima al proceso de selección de personal conlleva a que las personas no sean aptas para el cargo y dificulta el buen desempeño para la organización. Adicionalmente, el procedimiento se basa en la entrega de la hoja de vida teniendo en cuenta la base de datos existente o mediante recomendaciones, seguido de una entrevista con el abogado, que tiene conocimiento del funcionamiento, pero no la especialidad para evaluar los aspectos primordiales en el reclutamiento y selección del personal; de ese modo, se requiere con urgencia un diagrama de fases que explique con más profundidad el proceso de selección de personal con el fin de definir el perfil de exigencias para la vacante, la manera de intervención, evaluación, toma de decisiones, validación y auditoría interna.

En ese sentido, la empresa demanda estrategias para cada fase del proceso de reclutamiento y selección de personal para que el gerente o funcionario encargado del talento humano, tenga la

herramienta que le facilite el desarrollo de pruebas técnicas, psicológicas, físicas y medicas con la finalidad de comparar perfiles y seleccionar el candidato más competente para la empresa.

Por otro lado, la situación de la compañía evidencia baja motivación en los colaboradores, donde se desconoce las necesidades y mecanismos que impulsan al personal a trabajar diariamente. La ausencia de políticas o estrategias motivacionales está relacionada con el desempeño individual en el trabajo, lo cual es fundamental propiciar un clima y cultura organizacional orientada a la consecución de objetivos establecidos.

Finalmente, el desafío de las organizaciones consiste en atraer, retener y gestionar a personas competentes, por lo cual el área de talento humano debe considerar el proceso de reclutamiento y seleccionar de gran importancia, dado que la efectividad del mismo depende en gran medida el desempeño que tenga el colaborador en la organización.

### **Pregunta problema**

¿Qué estrategias de reclutamiento, selección y motivación propician el buen desempeño laboral en el área de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar estrategias de reclutamiento, selección y motivación que propicien el buen desempeño laboral en el área de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S

### **2.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el proceso de reclutamiento, selección y motivación desde la perspectiva del personal del área de producción, logística y funcionario encargado del área de talento humano de la empresa ICE MAN SERVICE S.AS.
- Formular estrategias de reclutamiento y selección que contribuya al buen desempeño laboral en el personal del área de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.AS.
- Elaborar estrategias de motivación para el personal de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.

### 3. Marco Referencial

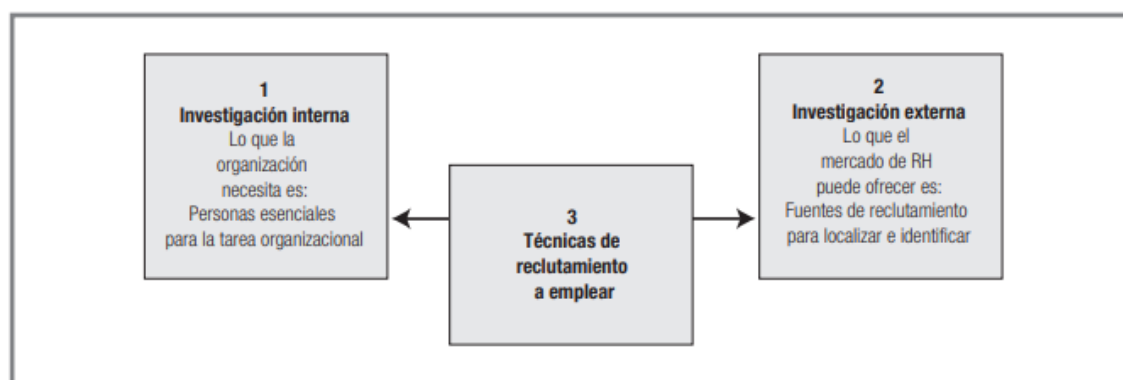
#### 3.1. Marco Teórico

##### 3.1.1. Reclutamiento de personal

El reclutamiento puede entenderse como aquel proceso mediante el cual, una organización tratará de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de algunos de ellos. (Equipo Vértice, 2008)

Chiavenato (2008, pág. 149) define el reclutamiento como “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización, partiendo de las necesidades presentes y futuras para generar un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar”.

Ilustración 1. Fases en el reclutamiento de personal

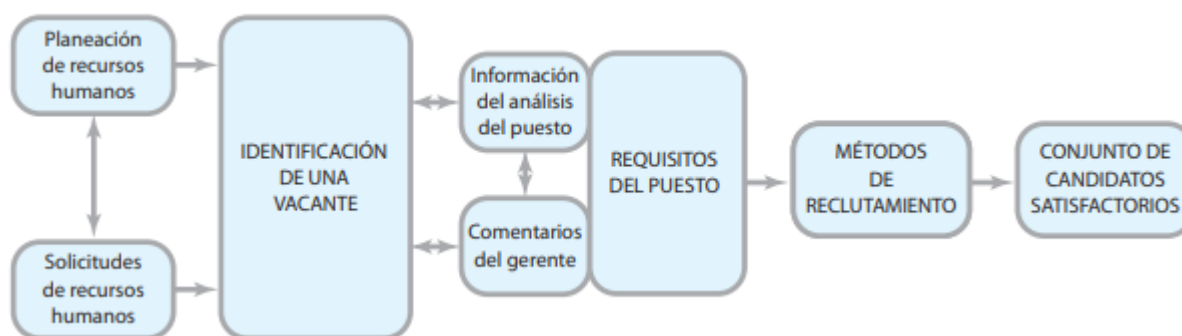


Fuente: (Chiavenato , Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones , 2008)

En ese sentido, el reclutamiento de personal comprende la investigación de las necesidades requeridas en la empresa para estructurar un sistema que atraiga postulantes acordes a las exigencias y competencias exigidas en el puesto de trabajo.

Por otro lado, para Werther & Davis (2008) el reclutamiento abarca la definición de talento definiéndolo: “proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados”.

Ilustración 2. Proceso de identificación de talento



Fuente: (Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas, 2008)

De ese modo, el proceso del reclutamiento abarca varias fases desde la planeación en el área de talento humano hasta el entorno en que se llevará, los canales para su identificación, la naturaleza de las solicitudes de empleo con el propósito de obtener la mayor información de los candidatos.

Igualmente, existe diversos tipos de reclutamiento: interno, externo o la utilización de ambos (mixto), presentándose a continuación el concepto, ventajas, desventajas y técnicas para emplear.

Cuadro 1. Tipos de reclutamiento de personal

TIPO	DEFINICIÓN	TÉCNICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Reclutamiento interno de personal	El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección.</li> <li>-Resultados en evaluaciones de desempeño.</li> <li>-Resultados en los programas de capacitación y entrenamiento.</li> <li>-Planes de carrera o movilización.</li> <li>-Promoción o ascenso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es más económico, rápido, presenta un índice mayor de validez y seguridad.</li> <li>-Representa una fuente de motivación para los empleados.</li> <li>-Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.</li> <li>-Desarrolla un espíritu de competencia entre el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Puede generar conflictos de intereses.</li> <li>-Si no se realiza de manera adecuada puede tener un efecto de desinterés, apatía o desmotivación.</li> <li>- Lleva a los empleados a limitarse en las políticas y estrategias de la organización, perdiendo la oportunidad de emplear a trabajadores cualificados de forma externa.</li> </ul>
Reclutamiento externo de personal	Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla	-Consulta de archivos de candidatos que no fueran reclutados anteriormente.	-Atrae personas con ideas y	-Requiere mayor tiempo, inversión y

	<p>con candidatos externos, mediante las técnicas de reclutamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recomendación por parte de empleados de la empresa.</li> <li>-Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.</li> <li>-Contactos con asociaciones, sindicatos y universidades.</li> <li>-Conferencias y ferias de empleo</li> <li>-Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.</li> <li>-Anuncios en periódicos y revistas.</li> <li>-Reclutamiento online</li> </ul>	<p>experiencia nueva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.</li> <li>-Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.</li> </ul>	<p>gastos inmediatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Puede crear barreras internas por el crecimiento profesional.</li> <li>-Puede afectar la política salarial de la empresa.</li> <li>-En principio es menos seguro y exige al candidato un tiempo de adaptación</li> </ul>
--	--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia, en base a Chiavenato (2011), Administración de recursos humanos.

### 3.1.2. Selección de personal

Chiavenato (2011, pág. 169) afirma que: “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

Gómez, Balkin & Cardy (2008, pág. 190) plantean que: “es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto, normalmente

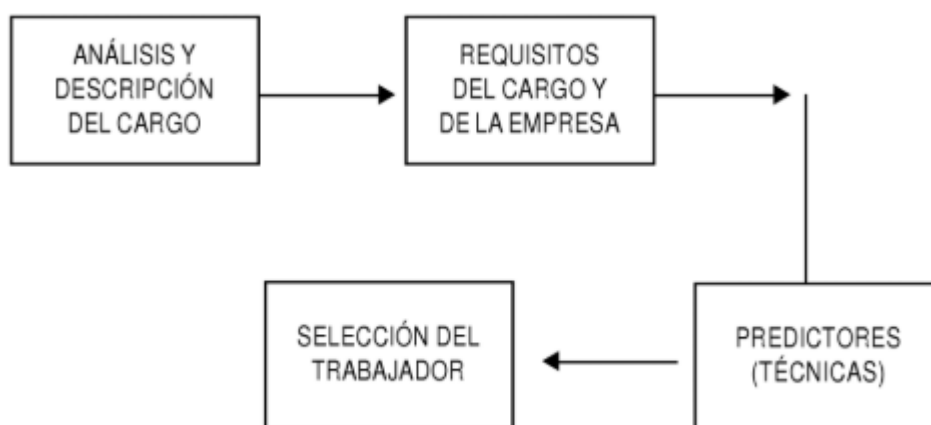


requiere la puntuación obtenida en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto”.

Cuesta (2010) expresa que: “la selección de personal es el proceso realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas del talento humano, con el objetivo de encontrar el candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta”.

Por esa razón el modelo de selección de persona debe funcionar a partir del análisis ocupacional, el cual a su vez parte del establecimiento de objetivos del cargo o sea de los resultados que se esperan de la persona seleccionada. Con los objetivos del cargo se describen sus funciones y las condiciones en que se desarrollan; procediéndose a analizar el cargo para identificar los rasgos o perfil que debe tener el ocupante y estipulación de predictores o instrumentos de selección para su posterior validación y comparación de los resultados con el fin de determinar el candidato más apto para el cargo.

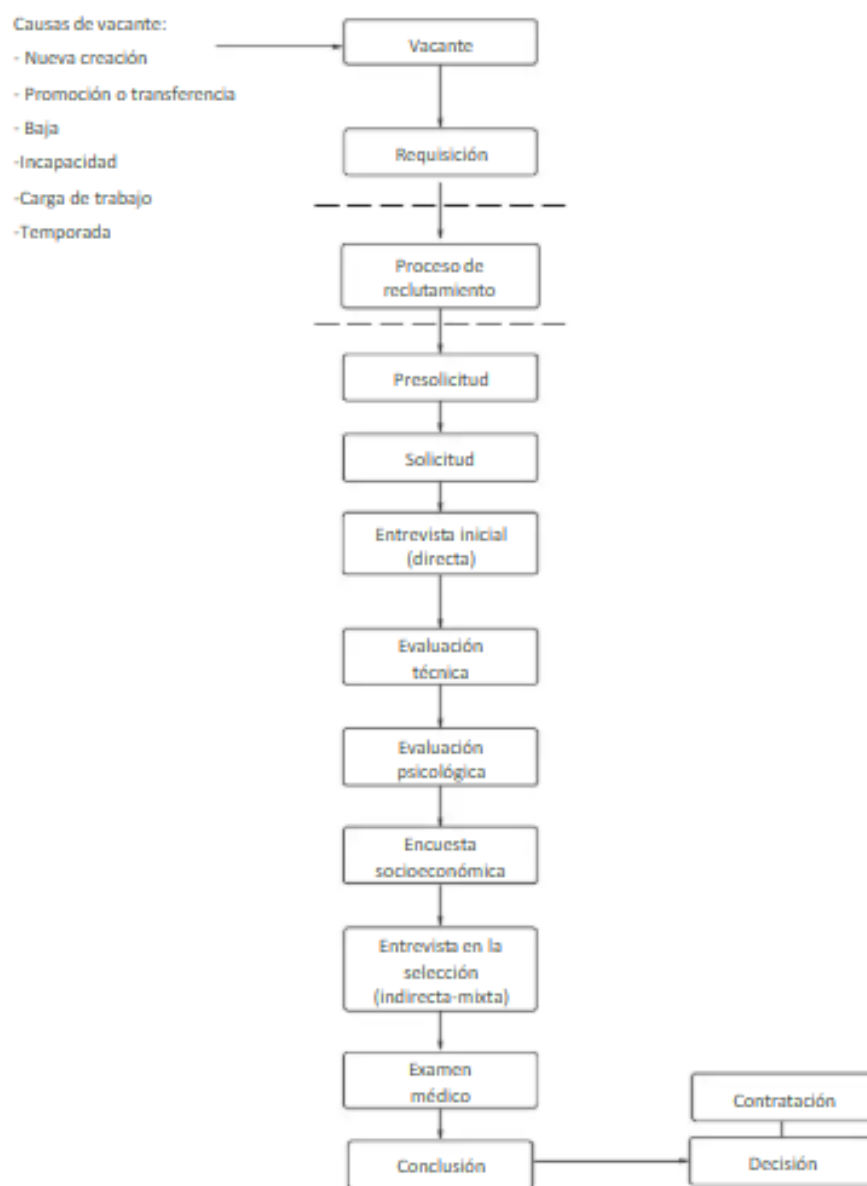
Ilustración 3. Proceso de selección de personal



Fuente: (Castillo Aponte, 2012)

En resumen, el proceso de selección de personal inicia cuando se requiera abrir una vacante, para lo cual el área del talento humano debe entregar un formato denominado “requisición de personal”, donde se especifican los requisitos que debe cumplir el candidato para cumplir con la vacante. Seguidamente, el psicólogo al recibir la requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades de la empresa, relacionados al área intelectual, de personalidad y habilidad con el fin de estructurar un método más adecuado de evaluación. De esa forma, se establece una presolicitud con la información básica como la identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto. Luego, se procede a la solicitud de empleo que contiene los datos relevantes del candidato, como los datos personales, de educación, experiencia ocupacional, familiares, referencias laborales y personales, pretensiones económicas. Consecutivamente, se realiza una entrevista inicial, la evaluación técnica, psicológica y evaluación socio económica para avanzar con una entrevista final, ya teniendo la valoración de los datos obtenidos en los pasos anteriores, de esa manera se selecciona un candidato que tendrá que realizarse un examen médico para conocer si posee la capacidad física para desempeñarse en su trabajo sin consecuencias negativas para él. Finalmente, el área de talento humano tendrá una conclusión para tomar la decisión de contratarlo.

Ilustración 4. Proceso de selección de personal



Fuente: (Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, 2013)

### 3.1.3. Motivación

La teoría de Maslow (1943) es la más conocida en la historia debido a que resumió en una pirámide la jerarquía de las necesidades humanas, que deben satisfacerse en orden secuencial desde la base hasta la cúspide, partiendo del principio que el comportamiento humano reside en el individuo, su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él.

La jerarquía comprende cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas. Son necesidades básicas o biológicas que exigen la satisfacción cíclica y reiterada que garantizan la supervivencia del individuo, como la necesidad de alimentación, mantenimiento de salud, respiración, descanso, vestido, etc.
2. Necesidades de seguridad. Consiste en la necesidad de sentirse seguro y protegido, comprende la vivienda, empleo, estabilidad, evitar riesgos y daños físicos.
3. Necesidades sociales. Representan el desarrollo afectivo, de asociación, aceptación y afecto.
4. Necesidades de estima. Constituye el reconocimiento, confianza, autoestima respeto y éxito.
5. Necesidades de autorrealización. Son las necesidades más elevadas porque están relacionadas a desarrolla el máximo potencial del ser, como la independencia, competencia, autoexpresión. Estas necesidades se satisfacen intrínsecamente, siendo incontables e inobservables a comparación de las otras cuatro necesidades que pueden ser cumplidas con recompensas extrínsecas.

Ilustración 5. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: (Maslow, Motivation and personality, 1997)

Clayton Alderfer se inspiró en la pirámide de Maslow, creando tres categorías de factores de motivación humana: existencia, relación y crecimiento. Diferenciándose de la rigidez de la teoría de Maslow, afirmando que se puede trabajar los tres campos a la vez de manera continua. De manera que la motivación seguiría respondiendo a un patrón de necesidades, pero que el individuo pone el foco sobre el elemento que verdaderamente le incita a la acción, y no en el siguiente en el escalafón. Así mismo, agregó dos indicadores (crecimiento y decrecimiento) para localizar la situación, ya que, si el movimiento es ascendente, responde a la progresión de la satisfacción de sus expectativas, avanzando a una realización superior. Por otro lado, si es descendente se infiere una regresión por frustración, dado que no ha cumplido las necesidades y se refugia en elementos más básicos.

Ilustración 6. Teoría de la existencia, la relación y el crecimiento de Alderfer



Fuente: (Turienzo, 2016)

No obstante, David McClelland propuso la teoría de las necesidades adquiridas, afirmando que gracias al contacto cultural se adquiere tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación, que conforma los motivos que impulsan la conducta, de esa forma, si se reconoce cual necesidad sobresale en una persona se crea un ambiente con buenas condiciones, influyendo en su comportamiento para lograr los objetivos de la empresa. Por ejemplo, aquellas personas con necesidades al logro muestran una tendencia natural a convertirse en líderes o ejecutivos, quienes tienen una necesidad de afiliación les preocupa más las relaciones en el entorno laboral y los que los impulsa el poder buscan puestos de autoridad.

Ilustración 7. Teoría de necesidades adquiridas de McClelland

<b>Teoría de necesidades adquiridas de McClelland</b>	
<b>Individuos con gran necesidad de:</b>	<b>Tendencias de rasgos de la personalidad:</b>
<i>Logro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan y asumen responsabilidades.</li> <li>• Corren riesgos calculados.</li> <li>• Se fijan metas difíciles pero realistas.</li> <li>• Trazan planes para alcanzarlas.</li> <li>• Buscan y utilizan la retroalimentación en sus acciones.</li> </ul>
<i>Afiliación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan relaciones amistosas y las encuentran.</li> <li>• No les preocupa demasiado “avanzar”.</li> <li>• Buscan empleos “orientados a la gente”.</li> <li>• Necesitan un alto grado de acción interpersonal.</li> </ul>
<i>Poder</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan puestos de influencia.</li> <li>• Disfrutan los trabajos con alto nivel de autoridad y de poder.</li> <li>• Desean ocupar puestos de alto nivel y de toma de decisiones.</li> <li>• Necesitan autonomía.</li> </ul>

Fuente: (Dalton , Hoyle, & Watts, 2007)

Por otro lado, la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, establece que nuestra forma de actuar depende de la magnitud de la expectativa del resultado por alcanzar, ayudar a explicar la desmotivación para definir una estructura de incentivos en el personal. La teoría se centra en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño. Se refiere a la probabilidad percibida en el individuo de que cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado deseado.

3. Relación recompensas-metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para él.

Ilustración 8. Teoría de las expectativas de Vroom



Fuente: (Robbins & Judge, Comportamiento organizacional, 2013)

#### 3.1.4. Desempeño laboral

Stoner (2008) afirma que el desempeño laboral es: “la manera como los miembros de la organización trabajan con eficacia para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Chiavenato (2009) sustenta que: “el desempeño es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el comportamiento organizacional”.

De esta manera, el desempeño laboral está relacionado con su comportamiento y resultados de manera eficiente con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Robbins (2004) plantea que el desempeño requiere un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los



empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos.

Con base a esta definición, el desempeño debe estar orientado al establecimiento de metas que permitan la retroalimentación de los procesos organizacionales para maximizar la productividad de la organización.

Benavides (2002), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria, existiendo tres tipos de competencias: genéricas, laborales y básicas.

Por otro lado, la autora considera que el desempeño se vincula con las competencias requeridas para el desarrollo de las funciones, obteniendo efectividad en las metas propuestas, dado al conocimiento y habilidades que son medibles para la gerencia de la organización.

### 3.2. Marco Conceptual

**Logística:** Es el set de actividades y procesos necesarios para asegurar la entrega de mercancía a su cliente final, es decir, el proceso de transportar los bienes desde el lugar de su producción hasta el punto en que el producto es comercializado o entregado al consumidor final. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016)

**Desempeño:** Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. (De Alba Galván , 2015)

**Estrategia:** Es la movilización de todos los recursos de la organización en ámbito global, con la finalidad de alcanzar los objetivos globales a largo plazo. Una estrategia define un conjunto de tácticas. (Chiavenato , 2006)

**Motivación de trabajo:** El conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y participe en ciertas conductas. (Newstrom, 2007)

**Producción:** es el área funcional en la cual se obtiene, por medio de procesos constituidos por actividades, los productos o servicios objeto de la empresa, con las características que permitan satisfacer mejor las necesidades de los consumidores a quienes van destinados tales productos; es el área donde se genera el valor añadido de la empresa, objetivo de la misma y fuente del beneficio económico que ésta genera. (Cuatrecasas Arbós, 2012)

**Reclutamiento:** Es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. (Mondy, 2010)

**S.A.S:** Sociedad por Acciones Simplificada, creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse

mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado. (Cámara de comercio de Cali, s.f)

**Selección:** Es el procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables. (Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado , 2006)

### **3.3. Marco Contextual**

#### **3.3.1. Reseña histórica de la empresa**

ICE MAN SERVICE S.A.S, se inicia en el año de 1999, con la idea de dar respuesta a la necesidad de suministrar hielo a domicilio las 24 horas del día, los siete días de la semana, a diferentes puntos comerciales o residenciales independientemente de la cantidad a proveer, ya que lo más importante ha sido poder atender a sus clientes en las diversas necesidades y que esto no les represente costo adicional en la prestación del servicio.

Los primeros suministros se hicieron en motocicleta, pues este era el único vehículo con que contaba la nascente empresa. Debido a la creciente demanda, se ve la necesidad de adquirir una camioneta con furgón para mayor cobertura de los diferentes puntos de la ciudad, permitiendo con esta nueva adquisición, prestar un mejor servicio caracterizado por la rapidez, eficiencia y eficacia, requerido por empresas o firmas contratistas al servicio de ECOPETROL S.A., lo que permitió ubicarse como una de las mejores empresas en el suministro de hielo.

Con esta fuerza que venía tomando la empresa, se ve la necesidad de hacer mejoras en el sistema de transporte que se utilizaba, por lo que se adquirieron turbos refrigerados y así poder ampliar el cubrimiento intermunicipal, dando cumplimiento a los diferentes requerimientos hechos por nuestros clientes. Al interior de la empresa, en su área de fabricación, también se dan cambios importantes en los diferentes procesos que allí se llevan, resaltando la implementación de sistemas de filtración de agua, lo que permite ajustarse dentro del marco de las normas de calidad exigidas en el país.

El resultado del gran empeño por parte de su propietarios Carlos Mario Vázquez y Smith Roció Pinzón y del apoyo del personal administrativo y operativo de ICE MAN SERVICE S.A.S,

ha hecho que seamos merecedores de estar y poder participar, no solo en el municipio, sino también a nivel regional y nacional, de los proyectos más importantes que se han ejecutado en el país, tales como lo son los proyectos de H D T (hidrotratamiento de hidrocarburos) al interior de ECOPETROL S.A.; Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso y sus campamentos; diversos contratos de mantenimiento y montajes al interior de la Gerencia de Refinación de Barrancabermeja; y todos los campos externos al complejo con filiales multinacionales petroleras.

Actualmente, ICE MAN SERVICE S.A.S es la primera empresa certificada por Bureau Veritas Colombia en tres (3) normas, permitiéndonos cumplir con los estándares y normas de Calidad, Salud y Seguridad, y Medio Ambiente en el departamento de Santander para la fabricación de hielo y comercialización de agua potable con marcas registradas institucionales como lo son los productos de COCA COLA y POSTOBON, al fin de ofrecerle a sus empresas la mejor logística de hidratación, colocando como manifiesto nuestro compromiso con la satisfacción de las necesidades de los clientes, prestándoles servicios y entregándoles productos de máxima calidad, en el tiempo establecido.

**Misión:** ICE MAN SERVICE S.A.S, se define como una empresa seria, responsable y comprometida en la fabricación y comercialización de agua y hielo en cubos para consumo masivo, para el uso en el hogar y la industria, contando con talento humano calificado, recurso tecnológico y científico necesario para garantizar la calidad de sus productos cumpliendo con las normas establecidas para la prevención del medio ambiente y proporcionando la máxima satisfacción al consumidor, el desarrollo de su personal, y el crecimiento y posicionamiento de sus productos a nivel nacional e internacional, enmarcado en la búsqueda permanente de nuevos productos y mercados, asegurando la sostenibilidad financiera y la permanencia en el mercado.

**Visión:** Posicionarse como empresa líder en el procesamiento, comercialización y distribución de los productos en la región del Magdalena Medio, ser reconocida en la región como empresa con alto sentido de responsabilidad y de mayor calidad en productos consolidándose a través de la producción y comercialización como la mejor opción entre los consumidores, cautivados por la excelencia en el servicio, el interés para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y la calidad de nuestros productos.

### **3.3.2. Antecedentes**

#### **3.3.2.1.Ámbito internacional**

##### **El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa INGECOMTHSA de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha**

Presentado por: Universidad Técnica De Ambato (Salguero Chiluisa, 2016)

El trabajo investigativo se desarrolló en la empresa INGECOMTHSA, con el objetivo de determinar las falencias existentes en el proceso de reclutamiento y selección, el cual afectaba al desempeño laboral de los colaboradores de la institución. El sistema que se utilizó para recabar información fue la encuesta, una vez obtenida la información se procesó estadísticamente con la finalidad poner a prueba la hipótesis y determinar su validación, seguidamente de conclusiones y recomendaciones con el fin de dar satisfacer los objetivos y buscar posibles soluciones a la problemática expuesta.

Se llegó a la conclusión de que hacía falta implantar un proceso de reclutamiento y selección efectivo y a su vez crear una plataforma web por medio de la cual los aspirantes envíen su Currículo vitae y la empresa. Así mismo, INGECOMTHSA procesara los datos de manera virtual con el fin de reducir el tiempo, espacio y dinero.

##### **Diseño de un plan de reclutamiento y selección de personal orientado a los objetivos de la empresa CEI S.R.L.**

Presentado por: Universidad Mayor De San Andrés (Quisbert Nina, 2016)

El presente trabajo dirigido tiene como propósito proponer un plan de reclutamiento y selección de personal en el área de recursos humanos, enmarcándose en el cumplimiento de los objetivos de la empresa CEI SRL, se pretende crear las bases para establecer los lineamientos y de la misma manera incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil acorde a cada

puesto requerido dentro de la organización, de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos. Se aplicaron encuestas a todo el personal de CEI SRL., es decir a los 30 funcionarios segregados en los departamentos de Administración, Académico y Comercial, Gerencia General y área de sistemas.

### **3.3.2.2.Ámbito nacional**

#### **Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal por competencias para la comercializadora gran señora de la ciudad de Barranquilla**

Presentado por: Universidad Francisco De Paula Santander Ocaña (López Trigos & Velasquez Santiago, 2012)

El trabajo realizado en la comercializadora Gran Señora de la ciudad de Barranquilla, consiste en el diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal por competencias que permita mayor eficiencia y eficacia en lo referente al proceso de vinculación de personas. Estipulándose tres objetivos específicos, los cuales apuntaron a definir los perfiles requeridos por la empresa de acuerdo con la descripción de los cargos existentes, a establecer los estándares de desempeño deseado de acuerdo con las funciones definidas en cada uno de los cargos y a identificar las principales acciones tendientes a la optimización del proceso de reclutamiento, selección y vinculación del personal.

La investigación es cuantitativa, de tipo descriptiva, con una población de objeto de estudio conformada por dos grupos: el primero lo conforman los tres (3) directivos de la Comercializadora, el gerente, subgerente y supervisor general y el segundo grupo lo constituyen los noventa colaboradores de la empresa, quienes desempeñan las funciones operativas de la empresa.



### **3.3.2.3.Ámbito local**

#### **Propuesta para la Selección de Personal con base en el Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa Mundo Digital Bca**

Presentado por: Universidad Cooperativa de Colombia ( Hernández Martínez, 2019)

El proyecto se realizó en la empresa Mundo Digital Bca, pretendiendo el diseño de un modelo por competencias debido a que se evidencio diversas problemáticas a causa de no tener un proceso de selección documentado y estructurado. La investigación es de enfoque cualitativo, de carácter descriptivo, realizándose con un total de ocho empleados y directivos en la empresa, empleando como técnicas de recolección de información la documentación bibliográfica, bases de datos, análisis documental y entrevista.

El trabajo inicia con la identificación del proceso de selección de personal llevado a cabo en la organización, seguidamente se elabora el organigrama, debido a que no existía en la empresa. Posteriormente se llevó a cabo el diseño del manual de funciones, el cual contiene las responsabilidades, competencias y salarios correspondientes a cada cargo. Luego se estableció el nivel de competencias organizacionales requerido para cada cargo y finalmente se presenta la propuesta denominada Manual de Selección de Personal por Competencias.

## **4. Metodología**

### **4.1. Enfoque**

El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006). Busca examinar como los participantes perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, reuniendo los puntos de vista, interpretaciones y experiencias.

De ese modo, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión y contextualización del entorno en el proceso de interpretación teniendo información en un ambiente natural, holístico y flexible, permitiendo revelar nuevos interrogantes en su desarrollo. Empleando instrumentos de recolección de datos no estandarizados, basándose en la observación, fenómenos y conductas de los individuos que interactúan en el mismo contexto.

### **4.2. Tipo de estudio**

La investigación presenta un alcance descriptivo debido a que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El estudio descriptivo recoge y mide la información de manera independiente o con precisión de un fenómeno, suceso, contexto, comunidad, que le permite al investigador definir que se evaluará (conceptos, variables, componentes, etc) y en qué o quiénes se recolectarán los datos (grupos, procesos, hechos, etc).

### 4.3. Método

El proyecto se basa en el método inductivo debido a que se examina los hechos y en el proceso desarrolla una postura para representar lo que observa, procediendo dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más global. En ese sentido, la exploración y descripción de la investigación parte de lo particular a lo general.

### 4.4. Población y muestra

Para el desarrollo metodológico se tiene una muestra de ocho (8) empacadores del área de producción y cuatro (4) repartidores del área de logística, consiguiendo un total de doce (12) colaboradores de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.

A continuación, se presenta los instrumentos de recolección de información establecidos para cada objetivo específico, con el fin de valorar el caso estudiado, análisis de la información recolectada y la formulación de estrategias de reclutamiento, selección y motivación que aporten al buen desempeño del área de producción y logística de la empresa.

Cuadro 2. Instrumentos de recolección de información

Objetivos específicos	Instrumentos de recolección de información
Diagnosticar el proceso de reclutamiento, selección y motivación desde la perspectiva del personal del área de producción, logística y funcionario encargado del área de talento	-Búsqueda de fuentes primarias bibliográficas -Encuesta estructurada compuesta por dos (2) sesiones:

<p>humano de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.</p>	<p>Reclutamiento de personal y selección de personal.</p> <p>-Motivación laboral. En esta sesión las preguntas están orientadas en la pirámide de Maslow: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y de autorrealización.</p> <p>La encuesta estructurada se empleó a los nueve (8) empacadores y cuatro (4) repartidores de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.</p> <p>-Entrevista con cuestionario abierto al empleado encargado del área de talento humano de ICE MAN SERVICE S.A.S, con el fin de conocer su perspectiva frente al proceso reclutamiento, selección y motivación laboral.</p>
<p>Formular estrategias de reclutamiento, selección y motivación que contribuya la contratación idónea en el personal del área de</p>	<p>-Búsqueda de fuentes primarias bibliográficas</p> <p>-A partir de los resultados de las encuestas y entrevista se diseñan estrategias de</p>

<p>producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.AS.</p> <p>Formular estrategias de reclutamiento y selección que contribuya al buen desempeño laboral en el personal del área de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.AS.</p>	<p>reclutamiento y selección que apunten a un mejor desempeño laboral en la empresa.</p>
<p>Elaborar estrategias de motivación para el personal de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Búsqueda de fuentes primarias bibliográficas</li> <li>- Conforme a los resultados encontrados en las encuestas y entrevista se propone estrategias de motivación para el personal de producción y logística.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Análisis de Resultados

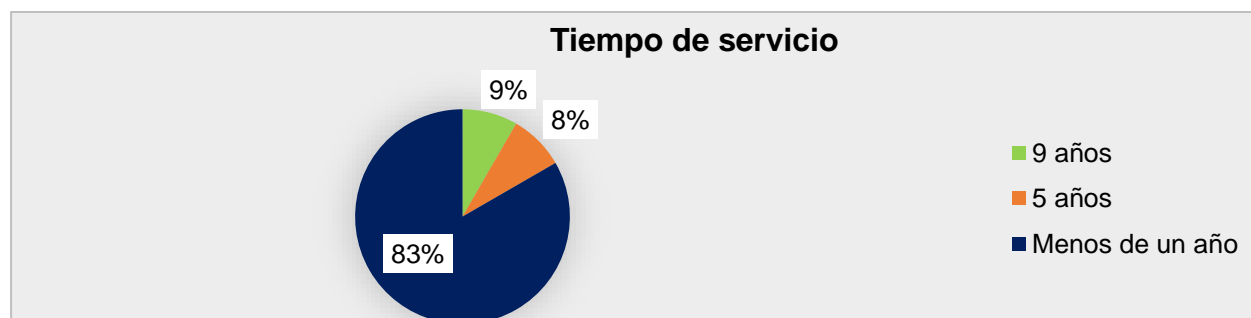
### 5.1. Encuesta estructurada al personal de producción y logística

Se realizó la aplicación de la encuesta estructurada a una muestra de 12 empleados del área de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S, donde 8 son empacadores y 4 son repartidores. La encuesta se fundamenta en los postulados expuestos en el marco teórico de la investigación, diseñada en dos sesiones con un total de 22 preguntas, la primera sesión consiste en diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección de personal; la segunda sesión en valorar la motivación laboral conforme a la pirámide de Maslow de las necesidades humanas. La validación del instrumento se realizó con la revisión de profesionales en el área de proyectos y gestión humana de la Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Barrancabermeja.

El análisis de la encuesta permitió valorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como la motivación laboral desde el panorama de los colaboradores del área de producción y logística, permitiendo el diagnóstico actual en la empresa.

#### SESIÓN 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Gráfica 1. Tiempo de servicio en la empresa

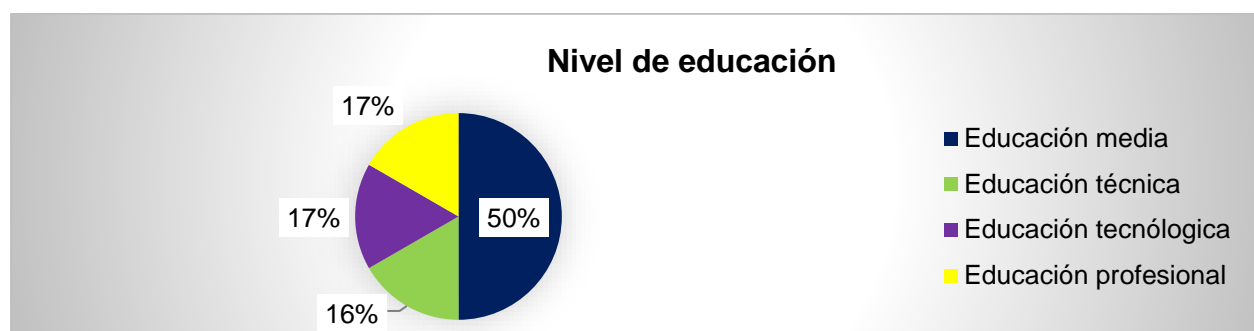


Fuente: Elaboración propia.

Determinándose que 2 de los 12 colaboradores evaluados poseen más tiempo trabajando para la empresa, específicamente 5 y 9 años, la muestra restante lleva laborando en el transcurso de un

año, de esa manera, el 83,3% de los trabajadores fueron contratados hace pocos meses, confirmando el problema de la empresa, dado a su alto índice de rotación de personal.

Gráfica 2. Nivel de educación



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, 6 trabajadores tienen un nivel de educación media, 4 son técnicos y tecnólogos, 2 son profesionales; estableciendo que el cargo de empacador y repartidor no requieren una formación profesional, infiriendo que dos trabajadores pueden ser reubicados en otro puesto de mayor nivel debido a su nivel educativo.

Gráfica 3. Pregunta No.1. ¿La experiencia que tenía al momento de postularse al cargo, se relacionaba con el área al cual se estaba presentando?

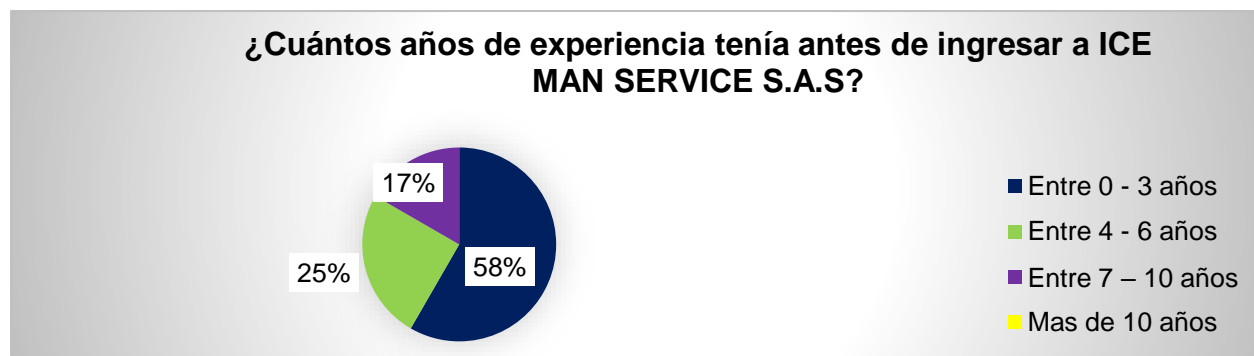


Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera, se valoró si el empleado considera que la experiencia se relacionaba con el cargo al cual se estaba presentando, encontrando que el 83% respondieron si y el 17%

contestaron no, determinando que algunos fueron contratados bajo las recomendaciones de terceros, lo cual conviene que la gerencia requiere revisar el perfil del personal primeramente para evitar inconvenientes laborales por la inadecuada asignación del cargo.

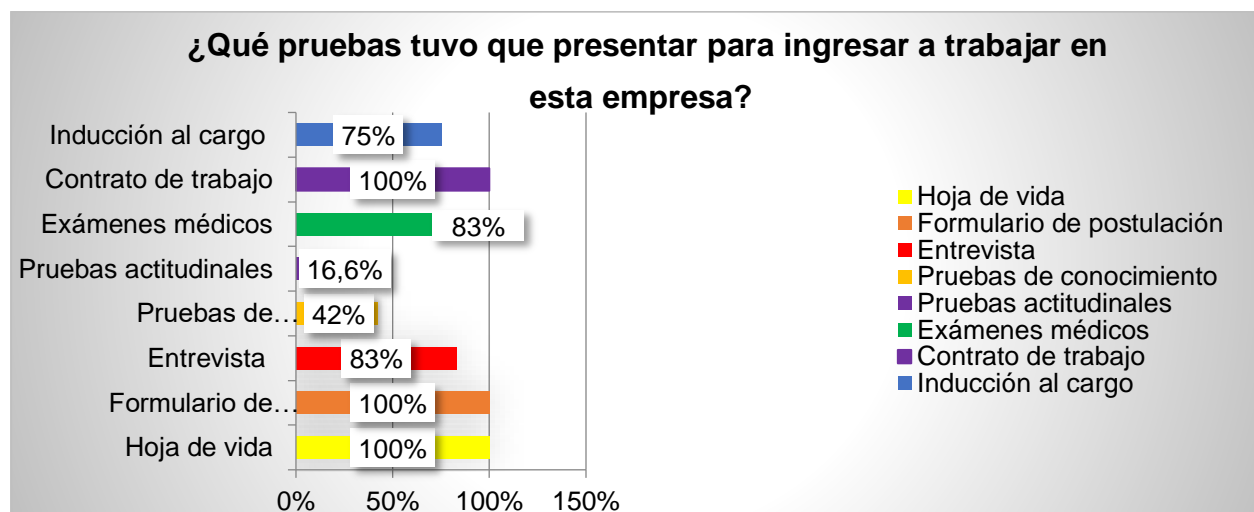
Gráfica 4. Pregunta No.2. ¿Cuántos años de experiencia tenía antes de ingresar a ICE MAN SERVICE SAS?



Fuente: Elaboración propia.

Conforme a la experiencia de los colaboradores antes de ingresar a la empresa, se constató que el 58% contaba entre 0- 3 años, el 25% entre 4-6 años y el 17% entre 7-10 años. No obstante, el cargo de empacador y distribuidor no exige más de 3 años de experiencia en el área.

Gráfica 5. Pregunta No.3. Del proceso realizado durante la selección al cargo, recuerda haber presentado alguno de los siguientes aspectos (selecciones las que recuerde)

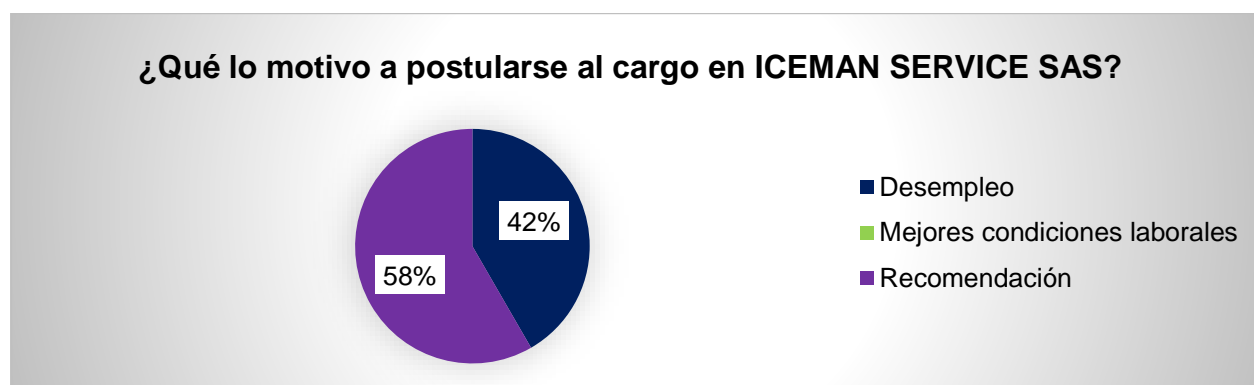


Fuente: Elaboración propia.



En consonancia a las pruebas realizadas en el proceso de selección, se identificó que todo el personal presentó la hoja de vida, el formulario de postulación y el contrato de trabajo. Mientras que 83% realizó una entrevista, el 42% pruebas de conocimiento y médicas, el 16,6% prueba actitudinal y el 75% inducción al cargo. Sin embargo, al solicitar los formatos de las pruebas en la empresa ICE MAN SERVIVE S.A.S, no fue posible la entrega para fines académicos que proporcionara su análisis y mejoras con el fin de permitir buenos resultados para la selección de personal.

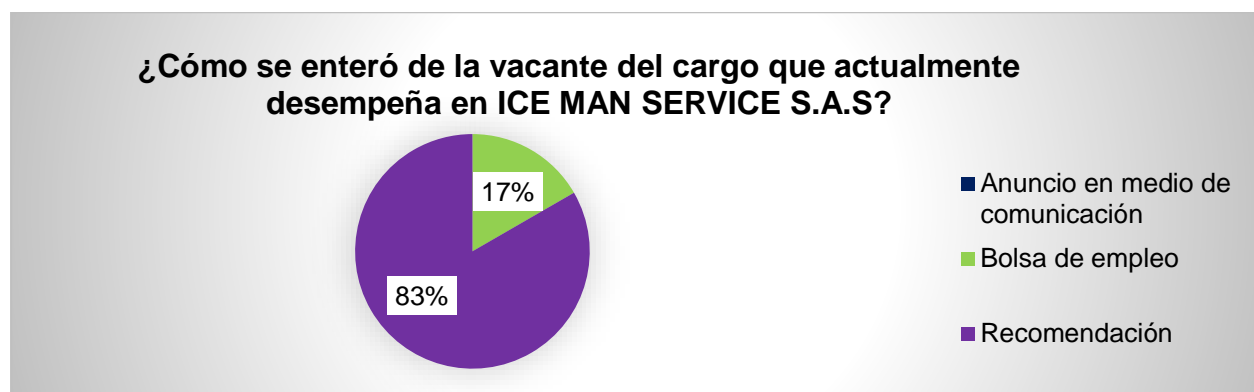
Gráfica 6. Pregunta No.4. ¿Qué lo motivo a postularse al cargo en ICEMAN SERVICE SAS?



Fuente: Elaboración propia.

En ese sentido, es fundamental conocer el motivo de la postulación al cargo, identificando que el 58% los impulsó la recomendación que personal interno les hizo al área de recurso humano y el 42% por el desempleo. Infiriendo que al personal no los motivó aspirar al cargo las mejores condiciones laborales o la reputación que tiene la empresa en términos de contratación.

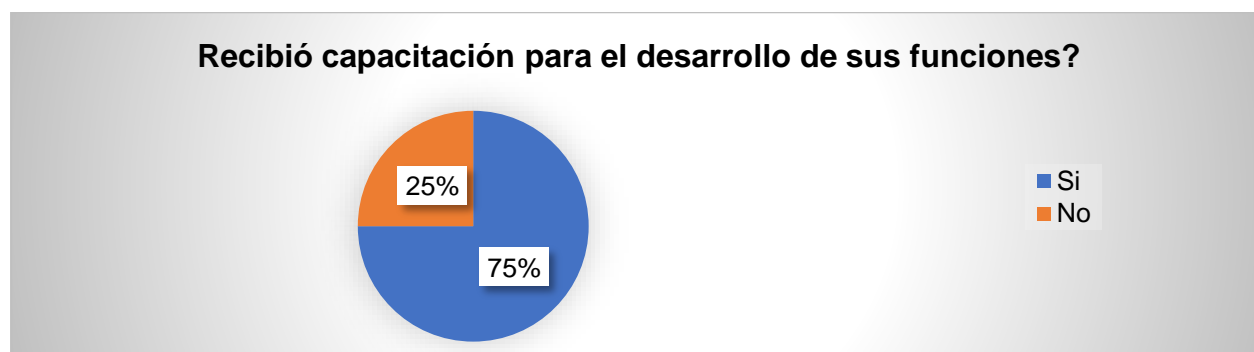
Gráfica 7. Pregunta No. 5. ¿Cómo se enteró de la vacante del cargo que actualmente desempeña en ICE MAN SERVICE S.A.S?



Fuente: Elaboración propia.

Este ítem identificó la manera en cómo el colaborador se enteró de la vacante del cargo que desempeña actualmente, arrojando que el 83% manifestó que a través de una recomendación de un empleado y el 17% por la bolsa de empleo. Es importante conocer si la organización cuenta con otros medios de divulgación de las ofertas de empleo para atraer más candidatos potenciales.

Gráfica 8. Pregunta No.6. ¿Recibió capacitación para el desarrollo de sus funciones?



Fuente: Elaboración propia.

Análogamente, el 75% afirmaron que recibieron adecuada capacitación para el desarrollo de sus funciones, mientras que el 25% señalaron que no fue así; indicando que en algunas oportunidades la persona encargada del entrenamiento no tomó el tiempo suficiente para capacitar al nuevo

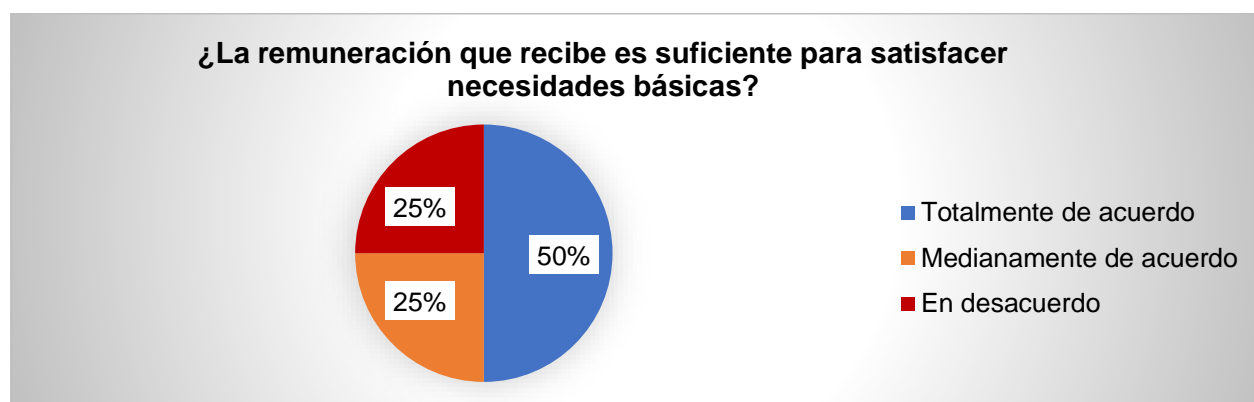
integrante a la organización, exigiéndole aprender de forma proactiva en el transcurso de su periodo de prueba.

## SESIÓN 2. MOTIVACIÓN LABORAL

La siguiente sesión de la encuesta se orientó en la valoración de las necesidades humanas de acuerdo a la teoría de Maslow con el fin de diagnosticar la motivación laboral.

### NECESIDADES FISIOLOGICAS

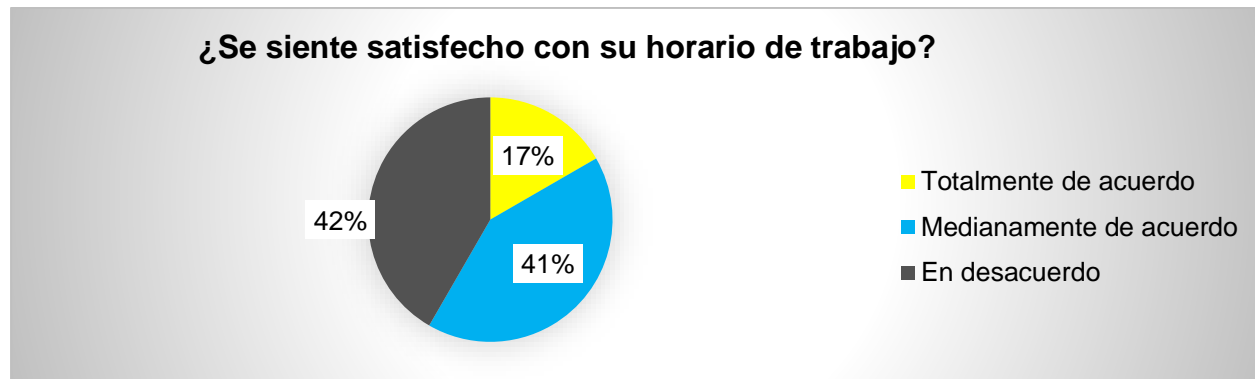
Gráfica 9. Pregunta No. 7 ¿La remuneración que recibe es suficiente para satisfacer necesidades básicas?



Fuente: Elaboración propia.

Referente a las necesidades fisiológicas, se consideró si la remuneración percibida es suficiente para satisfacer las necesidades básicas como alimentación, vivienda, vestuario, etc; donde el 50% respondió totalmente de acuerdo, el 25% medianamente de acuerdo y el 25% restante en desacuerdo. Teniendo presente que para los cargos de empacador y repartidor la remuneración es un salario minio legal vigente más las prestaciones sociales, sin embargo, al analizarlo con el costo de la canasta familiar e inflación de Barrancabermeja, representa poco para satisfacer totalmente las necesidades básicas.

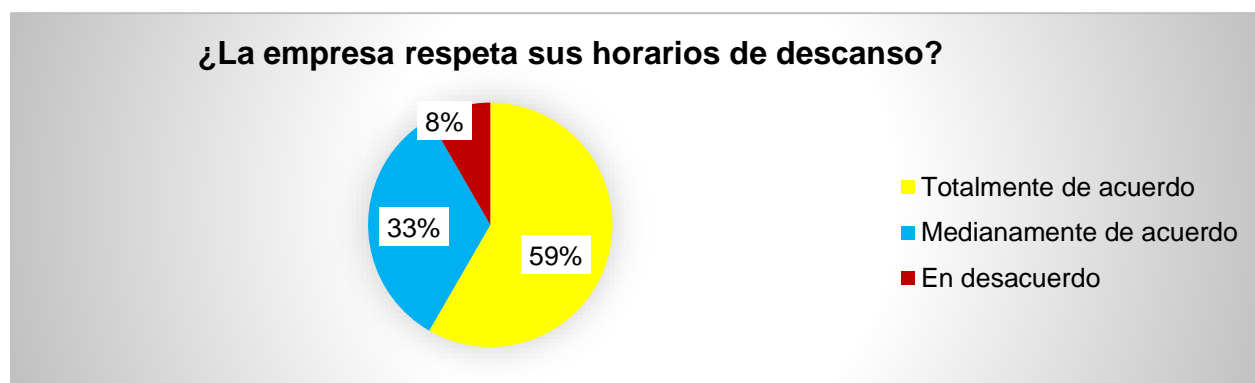
Gráfica 10. Pregunta No. 8. ¿Se siente satisfecho con su horario de trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, el 42% estuvo en desacuerdo con la satisfacción de su horario de trabajo, el 41% medianamente de acuerdo y el 17% totalmente de acuerdo. Es considerable que en el proceso de selección haya una variable enfocada al horario de trabajo dado que el porcentaje es alto, ocasionando stocks en la producción por la falta de concentración, especialmente en turnos nocturnos, siendo fundamental que los colaboradores estén conformes con su jornada para evitar bajo rendimiento laboral.

Gráfica 11. Pregunta No. 9. ¿La empresa respeta sus horarios de descanso?



Fuente: Elaboración propia.

En relación al anterior punto, el 59% manifestó que está totalmente de acuerdo con que la empresa respeta sus horarios de descanso, el 33% medianamente de acuerdo y el 8% en

desacuerdo. Este aspecto puede explicarse en la rotación de turnos que tiene el personal, dado que en algunas ocasiones se cambia por situaciones personales de un compañero.

### NECESIDADES DE SEGURIDAD

Gráfica 12. Pregunta No.10. ¿Se siente satisfecho con el nivel de protección, seguridad y estabilidad laboral?



Fuente: Elaboración propia.

En relación a las necesidades de seguridad, el 92% del personal respondió totalmente de acuerdo con la satisfacción en el nivel de protección, seguridad y estabilidad laboral y el 8% contestó medianamente de acuerdo. De esa manera, se establece que la empresa efectúa los protocolos de protección y seguridad que representan una estabilidad para los colaboradores.

Gráfica 13. Pregunta No. 11. ¿La empresa le proporciona la dotación y elementos de seguridad adecuados para el desarrollo de sus funciones?

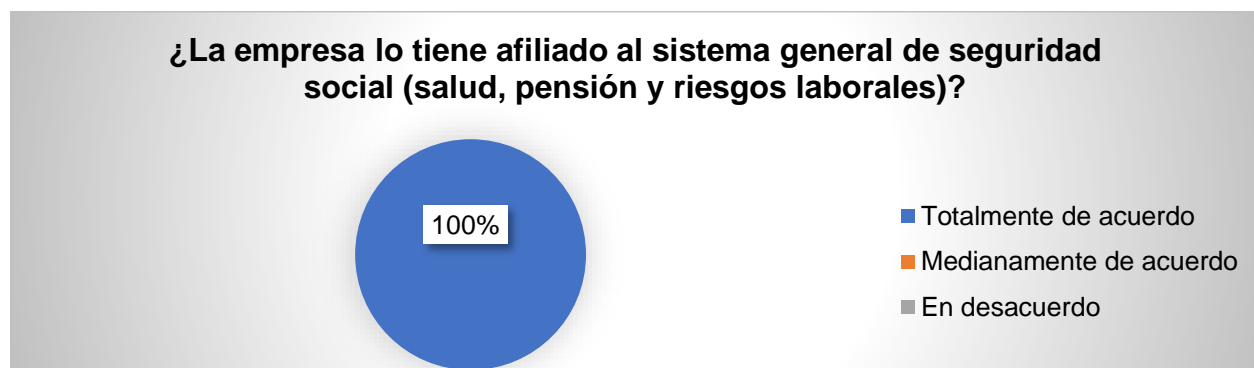


Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, el 92% estuvo totalmente de acuerdo con que la empresa proporciona la dotación y elementos de seguridad para desarrollar la actividad y el 8% respondió medianamente

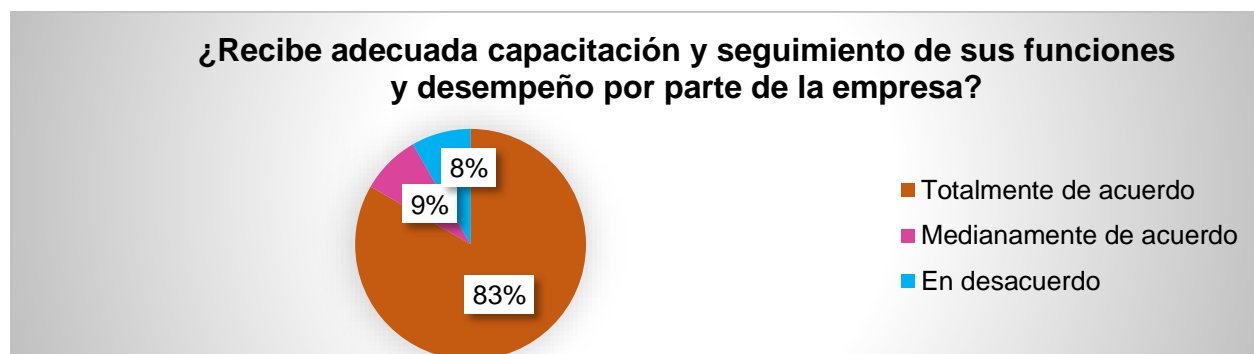
de acuerdo. En términos generales, la organización cumple con los requerimientos de HSEQ para el cumplimiento de las funciones, evitando accidentes y enfermedades laborales.

Gráfica 14. Pregunta No. 12. ¿La empresa lo tiene afiliado al sistema general de seguridad social (salud, pensión y riesgos laborales)?



Simultáneamente todo el personal se encuentra afiliado al sistema de seguridad social, representando un componente favorable para el desempeño de sus labores.

Gráfica 15. Pregunta No.13. ¿Recibe adecuada capacitación y seguimiento de sus funciones y desempeño por parte de la empresa?



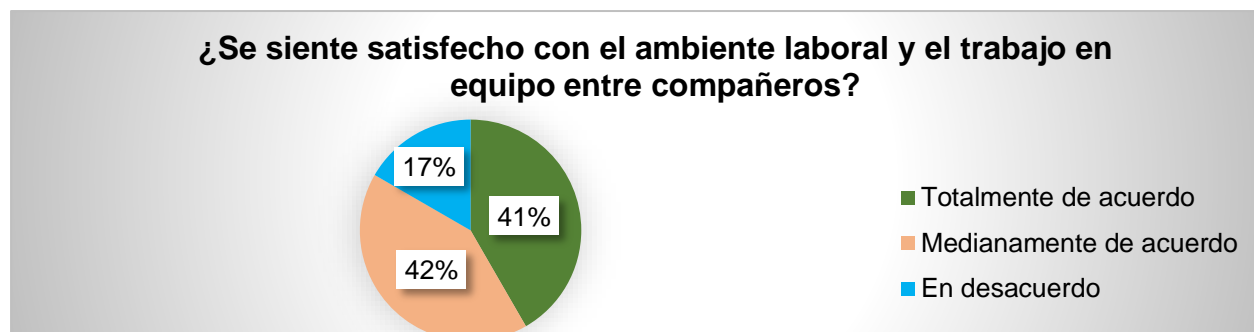
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al tema de capacitación y seguimiento, se constató que el 83% estuvo totalmente de acuerdo con que la reciben para desarrollar sus funciones y permitir la evaluación del desempeño por parte del supervisor, el 9% contestó medianamente de acuerdo y el 8% en

desacuerdo. Indudablemente, la capacitación y seguimiento de las funciones permiten el control y retroalimentación del desempeño laboral para alcanzar los fines de la organización.

### NECESIDADES SOCIALES

Gráfica 16. Pregunta No. 14. ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral y el trabajo en equipo entre compañeros?



Fuente: Elaboración propia.

Conforme a las necesidades sociales, se encontró que el 41% del personal estuvo totalmente de acuerdo con el ambiente laboral y el trabajo en equipo entre compañeros, el 42% respondió medianamente de acuerdo y el 17% en desacuerdo con los aspectos mencionados anteriormente. Resaltando que existe buen clima organizacional, sin embargo, el trabajo en equipo requiere fortalecerse.

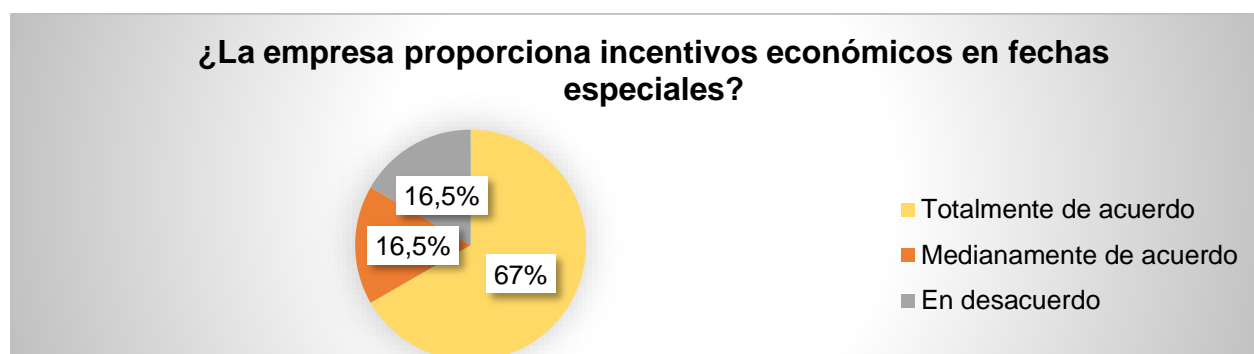
Gráfica 17. Pregunta No.15. ¿Se siente satisfecho con el tipo liderazgo que ejerce el gerente dentro de la compañía?



Fuente: Elaboración propia.

Similarmente, el 83% del personal se encuentra satisfecho con el tipo de liderazgo que ejerce el gerente dentro de la compañía y el 17% medianamente de acuerdo. Se evidenció que el gerente presenta un tipo de liderazgo paternalista, donde en algunas ocasiones la autoridad no es tomada con firmeza por parte de los colaboradores.

Gráfica 18. Pregunta No.16. ¿La empresa proporciona incentivos económicos en fechas especiales?



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se evidenció que el 67% estuvo totalmente de acuerdo con el interrogante de si la empresa proporciona incentivos económicos en fechas especiales, el 16,5% respondió medianamente de acuerdo y el 16,5% en desacuerdo. Se requiere que la empresa impulse la otorgación de bonos para impulsar un sentido de pertenencia y que los colaboradores sientan que son tenidos en cuenta en fechas especiales.

Gráfica 19. Pregunta No.17. ¿La empresa realiza actividades sociales donde se vincule a su familia?



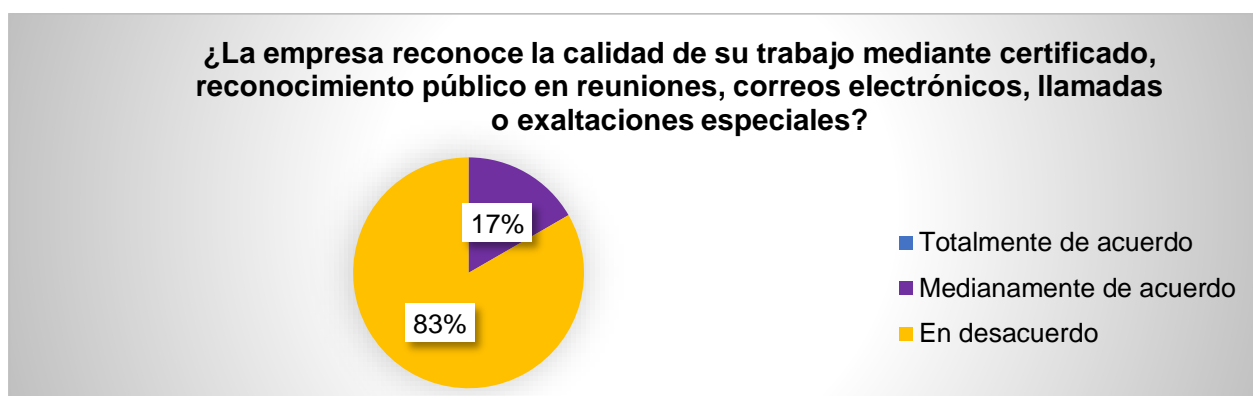


Fuente: Elaboración propia.

Considerando el tema familiar, se evidenció que el 83% estuvo en desacuerdo con que la empresa realiza actividades sociales que vincule a su núcleo familiar y el 17% respondió medianamente de acuerdo. Por lo cual, conviene que la organización fomente este tipo de reuniones donde se tenga en cuenta los familiares.

## NECESIDADES DE ESTIMA O RECONOCIMIENTO

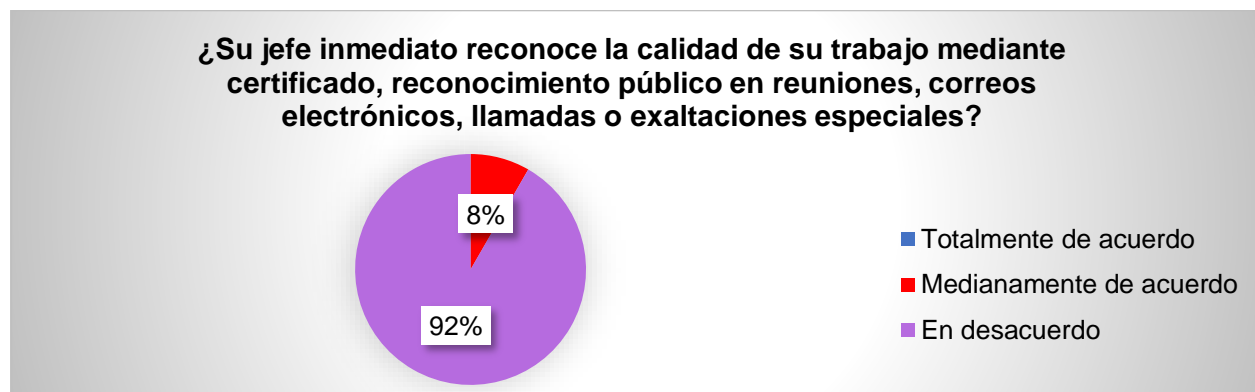
Gráfica 20. Pregunta No.18. ¿La empresa reconoce la calidad de su trabajo mediante certificado, reconocimiento público en reuniones, correos electrónicos, llamadas o exaltaciones especiales?



Fuente: Elaboración propia.

Según el 17% de la muestra estuvo medianamente de acuerdo en que la empresa le reconoce la calidad de su trabajo, viéndose reflejado con un certificado, reconocimiento público en reuniones, correos electrónicos, llamadas o exaltaciones especiales y el 83% en desacuerdo. Cabe resaltar que la empresa suele reconocer el trabajo con un incentivo económico, se requiere implementar otras maneras de compartir un buen desempeño para motivar a los colaboradores de acuerdo a sus necesidades o estímulos personales.

Gráfica 21. Pregunta No.19. ¿Su jefe inmediato reconoce la calidad de su trabajo mediante certificado, reconocimiento público en reuniones, correos electrónicos, llamadas o exaltaciones especiales?

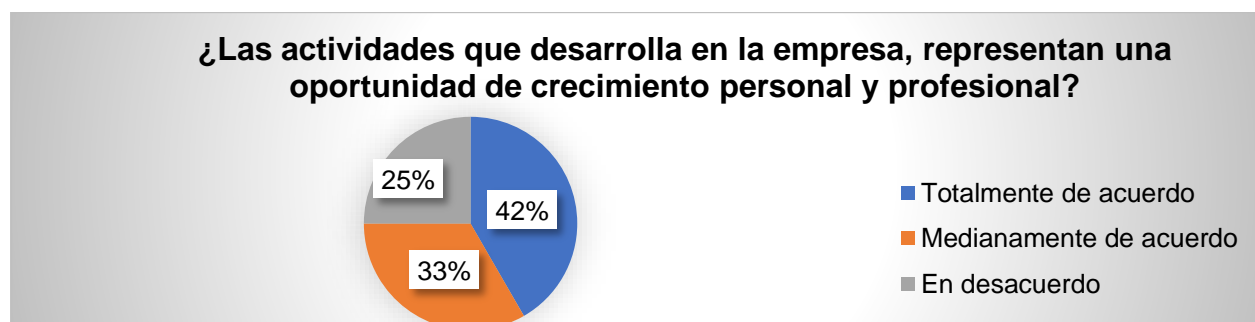


Fuente: Elaboración propia.

A su vez, el 92% de la muestra estuvo en desacuerdo con la premisa de que su jefe reconoce la calidad de su trabajo y el 8% respondió medianamente de acuerdo. El reconocimiento del trabajo juega un papel importancia en la autoestima de un individuo, elementos como certificados, reconocimientos en público, correos electrónicos, llamadas o exaltaciones especiales no recurren a grandes inversiones monetarias, pero si en la perspectiva psicológica y motivacional del trabajador.

### NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

Gráfica 22. Pregunta No.20. ¿Las actividades que desarrolla en la empresa, representan una oportunidad de crecimiento personal y profesional?



Fuente: Elaboración propia.

En las necesidades de autorrealización se valoró si las actividades desarrolladas en la empresa, representan una oportunidad de crecimiento personal y profesional, determinado que el 42% contestó totalmente de acuerdo, el 33% medianamente de acuerdo y el 25% en desacuerdo. En ese sentido, se requieren buscar mecanismos que contribuyan al crecimiento personal, exigiéndose individualmente el adquirir competencias que enriquezcan el desarrollo profesional.

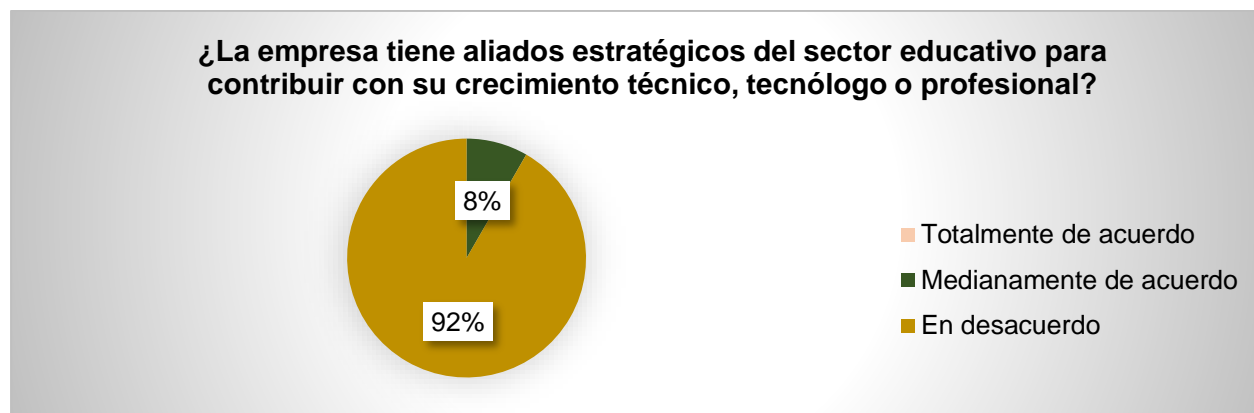
Gráfica 23. Pregunta No.21. ¿La empresa tiene aliados estratégicos del sector financiero para apoyar aspectos relacionados con necesidades de su grupo familiar, (hogar)?



Fuente: Elaboración propia.

Acorde con los aliados estratégicos del sector financiero, el 33% respondió totalmente de acuerdo en que la empresa tiene convenios, el 25% medianamente de acuerdo y el 42% en desacuerdo. Es primordial que la empresa tenga aliados que les permita a los colaboradores acceder a beneficios o ayudas económicas para lograr sus metas personales o la satisfacción de las necesidades de su grupo familiar.

Gráfica 24. Pregunta No.22. ¿La empresa tiene aliados estratégicos del sector educativo para contribuir con su crecimiento técnico, tecnológico o profesional?



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se investigó si la empresa cuenta con aliados estratégicos del sector educativo, el 92% estuvo en desacuerdo y el 8% medianamente de acuerdo, lo cual representa una oportunidad de crear convenios con entidades educativas para contribuir a la formación técnica, tecnológica o profesional del personal.

En conclusión, la encuesta estructura permitió diagnosticar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección de personal del área operativa y logística, determinando que el 83% de la población total presenta un nivel de educación media y técnica, solo el 17% de los colaboradores son profesionales. En el nivel de antigüedad se dedujo que 2 colaboradores llevan trabajando en la empresa 5 y 9 años mientras que el resto en lo que va corrido de un año, de modo que índice de rotación de personal supera la media, dado que el 67% llevan trabajando cuestión de meses y no años en la empresa.

En relación al reclutamiento se evidencia que se emplea con mayor frecuencia la manera externa, específicamente el 91,6% por recomendación de un empleado. Así mismo, la prueba más utilizada para el ingreso de trabajadores al área de producción y logística es la entrevista, ,

seguidamente de la prueba de conocimiento, prueba médica, prueba psicológica, a comparación de las pruebas psicotécnicas y de simulación que son realizadas de forma menos habitual, teniendo una duración del proceso de reclutamiento y selección entre 1 a 15 días.

No obstante, se determinó que el personal encargado de manejar el proceso de reclutamiento y selección de personal son dos abogados, siendo recomendable un funcionario especialista en gestión del talento humano.

De acuerdo con lo anterior, es favorable que el encargado de dirigir el proceso de reclutamiento y selección de personal tenga competencias y experiencia en el manejo del talento humano, dado que el 83% manifestó que la experiencia que tenía al momento de postularse se relacionaba al cargo, si bien debería ser el total de los colaboradores, se encontró que el 17% no tiene el perfil adecuado para el puesto de trabajo. Así mismo, el 75% de los colaboradores recibió entrenamiento y capacitación apropiada.

En relación a la siguiente sesión de la encuesta, enfocada al diagnóstico de la motivación laboral conforme a la evaluación de la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow, se evidenció en las necesidades fisiológicas que el 50% de los colaboradores del área de producción y logística es insuficiente la remuneración recibida para satisfacer sus necesidades básicas como son la alimentación, vivienda, vestuario, etc. Señalando que el personal devenga un S.M.LV más prestaciones sociales y bonos por productividad o ventas, sin embargo, el salario es bajo dado al índice de inflación y el costo de la canasta familiar en Barrancabermeja. Así mismo, el 42% del personal estuvo en desacuerdo con la satisfacción del horario de trabajo.

En las necesidades de seguridad se demostró que el 92% del personal se siente satisfecho con el nivel de protección, seguridad y estabilidad laboral, al igual que con el tema de dotación, elementos de seguridad y afiliación al sistema de seguridad social para el desarrollo de sus funciones.

En consonancia a las necesidades sociales, se indicó que el 83% se siente satisfecho con el tipo de liderazgo del gerente, sin embargo, el 17% estuvo en desacuerdo con el trabajo en equipo entre compañeros. De manera similar, la empresa debe proporcionar con más frecuencia incentivos económicos en fechas especiales y actividades sociales donde se vincule el núcleo familiar.

No obstante, en las necesidades de estima se reflejó que el 92% del personal estuvo en desacuerdo en que el jefe inmediato reconoce la calidad de su trabajo mediante certificado, reconocimiento en público, entre otras; mientras que el 83% de la muestra considera que la empresa no realiza esos tipos de reconocimientos. Por lo general, los reconocimientos son representados en bonificaciones más no en exaltaciones especiales y públicas.

Finalmente, en las necesidades de autorrealización se determinó que el 25% de los colaboradores del área de producción y logística estuvo en desacuerdo en que las actividades desarrolladas en la empresa representan una oportunidad de crecimiento personal y profesional. Así mismo, el 42% afirmaron en desacuerdo en que la empresa tiene aliados estratégicos del sector financiero como aporte a las necesidades personales y el 92% del personal respondieron en desacuerdo con que la empresa tenga aliados estratégicos del sector educativos que contribuya a la formación académica, a pesar de que la organización proporciona bonos educativos, no tienen convenios con entidades educativas para fomentar la preparación de competencias laborales.

En definitiva, se requiere implementar estrategias que aporten al proceso de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de contratar personas competentes para ocupar el puesto de trabajo. Del mismo modo, estrategias de motivación enfocadas a mejorar el índice de productividad y ventas para que los trabajadores devenguen un salario más alto para satisfacer las necesidades básicas, así como acciones que apunten a mejorar el trabajo en equipo, incentivos,

reconocimiento de trabajo, oportunidades para el crecimiento personal y profesional de los colaboradores del área de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.

## **5.2. Entrevista con cuestionario abierto al empleado encargado del área de talento humano de ICE MAN SERVICE S.A.S**

1. ¿Existe una política interna documentada sobre el proceso de reclutamiento y selección en esta empresa?

Respuesta: Si

2. ¿Si la respuesta anterior es “¿Si”, esta política interna se aplica dentro de la empresa?

Respuesta: Si

3. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Respuesta: El proceso se lleva a través de lo descrito en el procedimiento de recurso humano GR-P-01 el cual nos indica que pueden provenir de las siguientes fuentes internas o externas:

≈ Del pull de hojas de vida de la empresa.

≈ De otras empresas o colegas.

≈ De agencias o bolsas de empleo.

≈ De universidades o Sena

≈ Avisos de prensa

≈ Recomendaciones del mismo personal de la empresa

### **Nota:**

Se debe tener en cuenta primero los candidatos provenientes de las fuentes internas, es decir, aquellas personas que se encuentran vinculadas a la empresa y cuya evaluación de desempeño se encuentren en alto nivel, para efectos de propiciar su desarrollo y promoción, si el caso aplica.



4. ¿Quién está a cargo de ejecutar el procedimiento?

Respuesta: Es de la gerencia de recurso humano liderada por los abogados Yenni Coronel Loyola (especialista en derecho laboral) y Ricardo Diaz Domínguez (especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo)

5. ¿Cuánto tiempo dura la aprobación de solicitud de vacante por parte de gerencia, para dar inicio al proceso de reclutamiento y selección?

Respuesta: El proceso de reclutamiento puede tomar de 3 a 4 días desde surtida la aprobación de vinculación. Este proceso se divide en 3 etapas, PRECONTRACTUAL, CONTRACTUAL, POST CONTRACTUAL.

6. Una vez aceptada la solicitud, ¿cuánto tiempo toma el proceso de reclutamiento y selección?

La etapa **precontractual** trata de todo el proceso que existe al interior de la compañía para la inclusión de una persona, para lo cual se hacen estudios previos que contienen la necesidad que satisface la contratación. (Fase de aprobación de vacante), luego de ello se revisan las hojas de vida, como se explicó en el ítem anterior, se realiza entrevista de los candidatos, consolidada en el formato GR-F-23 selección laboral por competencias. Se escogen los candidatos preseleccionados y que cumplen con el perfil del cargo GR-F-19 a estos se les solicita firma y autorización de tratamiento de datos sensibles, se revisan y se confrontan los datos con la información suministrada es decir consulta de antecedentes disciplinarios, fiscales y judiciales. Se confronta las referencias personales y familiares, se consulta la información académica y escogido el candidato se realizan test de conocimientos, pruebas psicotécnicas de aptitud, inteligencia, personalidad, proyectivo. Luego pasa a la siguiente etapa.

Etap **contractual** en esta etapa se realizan exámenes ocupacionales de ingreso, acorde al profesiograma y al procedimiento de recurso humano. Revisados los exámenes se procede a

proceso de afiliación a seguridad social, en ese mismo momento se realiza la inducción GR-F-03 (SST-BPM-MANUAL DE OPERACIONES) la cual se evalúa (GR-F-15) y de ser aprobada el candidato está listo para firma de contrato. Si no aprueba las condiciones de inducción, deberá realizar nuevamente el entrenamiento y hasta aprobarlo se continuará con el proceso. Ese mismo día se entrega dotación y se registra el check list laboral. Luego de ello se pasa a la siguiente etapa

Etapa **post contractual** al día siguiente se realiza adaptación al ambiente laboral de la compañía, se presenta con el equipo de trabajo, y se da inicio a la vida laboral del trabajador, se realiza acompañamiento permanente con el líder de proceso a cargo quien semanalmente realiza evaluación de desempeño (GR-F-15) y estará a cargo de la adaptación laboral del nuevo trabajador.

7. ¿De qué manera se evidencia o documenta el proceso de reclutamiento y selección de personal de los empleados de producción y logística de ICE MAN SERVICE SAS?

Respuesta: El proceso de reclutamiento está alineado a las directrices del sistema de gestión y lo ordenado por las normas ISO.

8. ¿Cómo influye el proceso de reclutamiento y selección del personal en el alcance de los objetivos organizacionales?

Respuesta: Con respecto al alcance de nuestros objetivos, tiene injerencia directa el proceso de selección de personal, ya que todos nuestros procesos se basan en unos principios muy básicos como lo es búsqueda de satisfacción del cliente, trabajo seguro y compromiso con el ambiente. Para el cumplimiento de estos principios se requiere el personal idóneo y calificado, por ello el porqué de nuestro proceso de selección de personal.

9. ¿Con que frecuencia renuncia el personal de producción y logística?

Respuesta: Realmente la deserción laboral en nuestra compañía es poco frecuente, siempre el concepto de vinculación con el colaborador de la empresa, busca que dicha vinculación incentive al mejoramiento de la calidad de vida en el entorno del colaborador, se garantiza la estabilidad

laboral en la medida que se conserve el respeto de las normas y directrices de la compañía, en la actualidad contamos con colaboradores que están desde el inicio de la compañía.

10. ¿Cuáles son los motivos de la decisión tomada por el colaborador?

Respuesta: Cuando un colaborador decide marcharse, hemos podido concertar que lo hace en busca de un cambio en su actividad o por que inicia su propio negocio, ya que desde ICE MAN estamos prestos a incentivar este tipo de emprendimientos.

11. ¿Para evaluar el cumplimiento de los objetivos del proceso de reclutamiento y selección, llevan un tipo de control basado en: indicadores, verificación de objetivos, historial estadístico, reportes e informes, auditorias, ¿gráficas o diagramas?

Respuesta: Se lleva un proceso de indicadores alienados al sistema de gestión, que desde la gestión de calidad, lo que buscan es garantizar la satisfacción del cliente interno y nos permiten optimizar procesos productivos, actualmente el control de ejecución de los programas de gestión y las hojas de vida de los indicadores nos permiten evidenciar en el componente humano, la búsqueda de la mejora continua desde la perspectiva del trabajador, los mecanismos de participación (encuestas de satisfacción, copasst, canales de comunicación, pqrs, sistema de quejas y reclamos, CCL, evaluación de desempeño de sus equipos de trabajo etc) es a través de los cuales el trabajador tiene acceso a participar de las decisiones o de las mejoras en los procesos de la compañía, lo hacen un colaborador que siente como propia la compañía.

12. ¿Qué estrategias emplea la organización para fomentar o mantener la motivación en el personal de producción y logística?

Respuesta: Siendo sinceros medir esto en esta etapa del proceso donde nos enfrentamos a pandemia que ha socavado de alguna forma la estabilidad de la compañía, nos hemos enfrentado a un verdadero reto, sin embargo desde el área de recursos se emprendió una

ambiciosa tarea que busca garantizar la satisfacción del trabajador reforzando su compromiso con la empresa, desde el plan de incentivos y en política interna surgió el proceso del ganar /ganar donde parte de las ganancias son destinadas para los colaboradores vinculados al proceso, estos por así decirlo, fuera de sus salarios, reciben bonos por cumplimiento de producción, bonos por venta y bonos por colocación de productos es decir apertura de clientes y puntos de venta. Se incentiva con auxilios a los nuevos emprendimientos y se subsidian estudios para el trabajador, todo esto en búsqueda de mejorar su calidad de vida.

13. ¿De qué manera se evidencia el reclutamiento y selección de personal con el buen desempeño laboral?

Respuesta: Para ser competitivos en nuestra idea de negocio, se requiere de talento, perseverancia y mucha paciencia, por ello en la búsqueda de la satisfacción del cliente, el trabajo seguro y el compromiso ambiental, vemos la necesidad de contar con personal idóneo y capacitado tal como se citó anteriormente, nuestra optimización de producción y ventas está enmarcada por ubicar laboralmente a los colaboradores acorde al perfil con el que cuentan. Sin embargo, el mecanismo de control más eficaz aparte del incentivo en la búsqueda del cumplimiento de metas y objetivos, es el autocontrol, y el seguimiento en trazabilidad de cada una de las operaciones. Todo esto solo es alcanzado cuando las personas, los procesos y los productos actúan en sinergia bajo un mismo interés ser competitivos, y dentro de ello solo contaremos con personas que apliquen bien sus procesos cuando tenemos una adecuada selección de personal.

## **Análisis general de la entrevista al empleado encargado del área de talento de ICE MAN**

### **SERVICE S.A.S**

La entrevista abierta aplicada al abogado, encargado del área de talento humano de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S, permitió conocer el punto de vista del funcionario referente al tema del proceso de reclutamiento, selección y motivación laboral en los colaboradores del área de producción y logística. El abogado afirmó que el proceso de selección está dividido en tres fases: precontractual, contractual y post contractual. Iniciando con la aprobación de la vacante, revisión de documentos, entrevista, realización de test de conocimientos, pruebas psicotécnicas de aptitud, inteligencia, personalidad, proyectivo, exámenes ocupacionales para seleccionar el candidato más apto. Seguido al proceso de inducción, afiliación de seguridad social, dotación, entrenamiento y acompañamiento en la adaptación al puesto de trabajo.

El proceso de reclutamiento y selección está alineado al sistema de gestión de acuerdo con las normas ISO y gestión de calidad, buscando la satisfacción del cliente interno, utilizando mecanismos de participación para evaluarlo como encuestas de satisfacción, copasst, canales de comunicación, entre otros.

El abogado manifestó que el proceso de selección está estructurado bajo principios que permiten captar el personal idóneo y calificado para tener un buen desempeño de la organización. Así mismo, plantea que la deserción laboral es poco frecuente, sin embargo, si se cruza con la información obtenida con la encuesta resulta contradictorio debido a que más del 50% de los colaboradores del área de producción y logística llevan trabajando en el transcurso de un año.

Si bien, la empresa tiene definido el proceso de selección de personal no se logra entender el motivo de robos, bajo desempeño y motivación laboral. De modo que, en teoría el procedimiento está bien diseñado, pero no se implementa adecuadamente, dado que muchas veces solo se realiza

entrevistas y exámenes médicos por ser un recomendado de un empleado, dejando a un lado el resto de pruebas que permiten una mejor evaluación del candidato.

No obstante, las causas de las renunciaciones se deben a la búsqueda de un cambio de trabajo o creación de su propio negocio, de esa manera, la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S, implementó un plan de incentivos y política interna para proporcionar bonos de cumplimiento de producción, bonos por venta y bonos por colocación de productos es decir apertura de clientes y puntos de venta; incentivando con auxilios a los nuevos emprendimientos y ofreciendo subsidios de estudios para el trabajador.

En ese sentido, el plan de incentivos no solo debe orientarse a compensaciones económicas, se requiere desarrollar que garanticen el reconocimiento del trabajo y satisfacción de las necesidades de los colaboradores, apuntándole a mejorar su calidad de vida, por ende, el desempeño laboral que se verá reflejado en la efectividad, productividad y competitividad de la empresa.

## **6. Propuesta de estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.**

Las organizaciones centran sus esfuerzos en la búsqueda del éxito mediante la selección de personal que trabajen e interactúen en función de objetivos comunes. En ese sentido, la importancia en cómo se eligen a los colaboradores es fundamental, dependerá en gran medida en los costos y tiempo incurrido por la empresa, así mismo, afectará el clima y desempeño laboral.

Por consiguiente, el proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos, iniciando en la requisición de la vacante y finalizando en la contratación del mejor aspirante. Concretamente, la etapa de reclutamiento implica la divulgación y ofrecimiento de una oportunidad de trabajo en el mercado laboral con el fin de atraer candidatos, mientras que la etapa de selección comprende los mecanismos de categorización de acuerdo a elementos condicionales para realizar la elección más conveniente.

Cabe resaltar que el reclutamiento y selección evolucionan constantemente, viendo la necesidad de renovar el área de talento humano con nuevas prácticas y estrategias que apunten en atraer, captar y retener personas con competencias conforme a las actuales tendencias y tecnologías, representando un avance trascendental en el requerimiento de personal idóneo, así mismo, de establecer estrategias que aporten a mantener la motivación en los colaboradores para lograr el compromiso y sentido de pertenencia con la compañía, sintiéndose a gusto con el desarrollo de sus funciones y obteniendo mejores resultados a nivel laboral.

Ante el panorama expuesto, surge la iniciativa de proponer estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S. Primeramente, se realizó un diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección desde la perspectiva de los empacadores, distribuidores y jefe del área de talento humano, con el fin de conocer el procedimiento para identificar las falencias y presentar estrategias que aporte a mejorar

la situación. Así mismo, se valoró la motivación laboral en la muestra estudiada basándose en la pirámide de las necesidades humanas de Abraham Maslow con el propósito de considerar cada nivel y plantear estrategias que contribuyan a fomentar la motivación en la empresa.

El informe representa una herramienta para la solución de la problemática en la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S, para su fase inicial conviene realizar una jornada de sensibilización con el personal del área de producción y logística con el propósito de concientizarlos en los aspectos que se deben mejorar, informándolos y haciéndolos participes en el desarrollo de la propuesta.

La sensibilización pretende que el gerente o jefe del talento humano exponga a los colaboradores las mejoras para complementar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa, así mismo, comunicando los aspectos de motivación encontrados en el diagnóstico para fomentar un ambiente de participación activa que permita divulgar nuevas estrategias que impulse la motivación laboral.

Resumidamente, el mantener informados a los colaboradores permite la valoración de opiniones para conocer con más profundidad la situación, fortaleciendo el vínculo organizacional debido a que la empresa se preocupa por escuchar a sus empleados y poner en marcha estrategias que contribuyan a un buen proceso de reclutamiento, selección y motivación laboral.

El siguiente paso consiste en explicar la propuesta con base en el diagnóstico aplicado en la empresa, plasmando las falencias encontradas con sus respectivos objetivos y estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento, selección y motivación laboral, explicándose a continuación:

#### **Proceso de reclutamiento de personal**

- **Reclutamiento externo prevalece más que el reclutamiento interno:** Se evidenció que 11 de los 12 trabajadores del área de producción y logística fueron reclutados de manera externa mediante la recomendación de un empleado. La empresa no emplea otros medios de reclutamiento interno y externo para atraer un número amplio de candidatos potenciales para la vacante solicitada. Se recomienda impulsar el reclutamiento interno mediante los



resultados obtenidos en evaluaciones de desempeño, programas de capacitación, planes de carrera, promoción o ascenso con el fin de identificar el perfil de los empleados actuales para adecuar al más idóneo a la vacante de puesto requerida, puede complementarse de un reclutamiento colaborativo donde se integran tanto profesionales de recursos humanos como profesionales de diferentes departamentos. En caso de no encontrar candidatos al interior de la organización, se recurre al reclutamiento externo, utilizando una base de datos de personas no contratadas anteriormente, anuncios institucionales, contactos con universidades, sindicatos, otras empresas en términos de cooperación mutua, ferias de empleo y postulaciones vía online.

- **Reclutamiento a través de una plataforma web institucional:** Se demostró la carencia de una plataforma web de la sede de Barrancabermeja, con el fin de generar un medio de captación de talento humano, requiriendo la creación de una plataforma web de ICE MAN SERVICE S.A.S., con el propósito de dar a conocer el portafolio de productos y ser un canal de reclutamiento de personal. Para complementar este proceso se sugiere fomentar el employer branding, dado que es la imagen o marca que tiene la empresa como empleadora; El objetivo es que la organización sea percibida como un lugar óptimo para trabajar, siendo atractiva para captar talento humano y fidelizarlo. Así mismo, el portal web de la empresa y su sección de reclutamiento debe estar conectado con diversos sistemas web, por cuestiones de branding, seguimiento y control. Además, la empresa puede aprovechar las plataformas de agencias de empleo para publicar las vacantes.
- **Reclutamiento 2.0:** En consonancia con el anterior punto, se requiere impulsar la creación de redes sociales con el fin de difundir la información de vacantes de empleo. La tendencia actual se inclina por el reclutamiento 2.0, también llamado reclutamiento social, que

pretende detectar y conseguir candidatos potenciales para cubrir las vacantes de empleo mediante la utilización de redes sociales como LinkedIn, Viadeo, Xing, Facebook, Twitter, etc., los cuales están demostrando su potencialidad, conexión, comunicación y relación de confianza. Al utilizar las ofertas de empleo en redes sociales permiten mayor segmentación de acuerdo a los filtros establecidos por la empresa, como perfil, formación académica, experiencia, etc; facilitando la búsqueda de candidatos que se ajusten a las características requeridas para el cargo a ocupar.

Hoy en día el área de talento humano apuesta por el networking online, en vez del networking offline, dado que facilita la creación de una red de contactos para dar a conocer la empresa, intercambiar información y establecer sinergias profesionales, figurando un gran ahorro en los costos como de tiempo, gracias a la facilidad de realizarlo desde la oficina. De ese modo, la participación en conferencias y presentaciones empresariales permiten exponer futuras vacantes en la empresa.

- **Requisición de la vacante:** Se determinó que el 17% del personal de producción y logística consideran que su experiencia tenida al momento de postularse no era acorde al cargo a ocupar. De ese modo, conviene reestructurar la requisición de la vacante, estableciendo los criterios fundamentales y excluyentes para el puesto de trabajo.

También sería favorable para la organización el instaurar un formato de medición de variables con porcentajes para facilitar el proceso de reclutamiento y dar paso a la fase de selección de personal.

- **Inconformidad con el horario de trabajo:** Con la encuesta aplicada se infirió que el 42% del personal operativo y de logística no se sienten a gusto con su horario de trabajo. En la entrevista convendría establecer el horario de trabajo como aspecto clave para proceder a

la fase de selección, dado que la inconformidad con los turnos de trabajo provoca stock o lentitud en la producción, incrementando los accidentes laborales a la falta de concentración, especialmente en turno de noche, así mismo, bajo desempeño en el área de producción y logística.

### **Proceso de selección de personal**

- **Jefe del área de talento humano no acorde a su formación profesional:** El funcionario encargado del talento humano y de realizar el proceso de selección de personal es un profesional en derecho. Es recomendable que el área de talento humano esté dirigida por un profesional en psicología o especialista en gestión humana.
- **Aplicación de pruebas de selección:** Se percibió que más del 80% del personal de producción y logística no realizó la totalidad de pruebas de selección, solo aprobaron la entrevista y examen médico. Es fundamental que la empresa aplique todas las pruebas de selección (prueba de conocimiento, psicotécnica, psicológica, de simulación, médica y entrevista).

Actualmente las empresas están recurriendo a video entrevistas y pruebas de evaluación de soft skills, que pretende valorar las habilidades blandas o competencias de un individuo referente a los rasgos de su personalidad.

Análogamente, la empresa puede desarrollar la metodología Inbound Recruiting, compuesto por las fases de atraer, convertir, contratar y enamorar a los candidatos en el proceso de selección. Al mismo tiempo, aplicar la metodología Assessment Center, que evalúan las competencias conductuales de los candidatos en una situación simulada lo más posible.

- **Estructura de la entrevista:** A pesar de no llevarse la aplicación de todas las pruebas de selección, la empresa en definitiva analiza el candidato mediante la entrevista, pero no se tiene determinado una estructura para su desarrollo. Por tal motivo, conviene establecer un formato para la entrevista que permita analizar con mayor profundidad aspectos relevantes del candidato, por cuestiones de tiempo se puede realizar de manera online.  
  
Se puede implementar el sistema de inteligencia artificial mediante chatbots, que mantenga una conversación o entrevista sin la ayuda del ser humano, de ese modo ahorra costos, tiempo y formación de personal en el proceso de selección, especialmente con la entrevista y pruebas.
- **Modelo de medición de candidatos:** Se determinó que la empresa no tiene implementado un modelo de medición de candidatos para facilitar el proceso de selección y dejar constancia en la base de datos. Si bien el entrevistador enunció que la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S tiene un proceso de selección de personal compuesto por tres fases: pre contractual, contractual y post contractual, no se evidencia un formato de evaluación de los candidatos basado en variables o competencias laborales que simplifique la información de acuerdo a los requerimientos de la vacante para contratar al aspirante más preparado.
- **Capacitación y entrenamiento:** El 25% del personal de producción y logística no recibió entrenamiento y capacitación en su incorporación en el puesto de trabajo. Las nuevas tendencias plantean el poder de la sensibilización, donde el departamento de recurso humano debe concientizar a los colaboradores sobre su papel en la organización, al igual que el tema de las capacitaciones, pruebas situacionales y entrenamiento en competencias en los tres saberes, que contribuya a la formación y retroalimentación continua del personal.

### **Motivación laboral de acuerdo a la pirámide de Maslow**

- **Necesidades fisiológicas.** Hacen referencia al nivel más bajo de la pirámide de necesidades humana, son necesidades básicas efectuadas de forma cíclica que garantizan la supervivencia del individuo, como la necesidad de alimentación, vivienda, vestuario, etc. La aplicación de la encuesta determinó que el 50% del personal de producción y logística no están de acuerdo que la remuneración percibida les alcanza para sufragar estas necesidades básicas. Por consiguiente, se presenta como estrategias la asignación de comisiones por ventas que se pacten individualmente, estableciendo un porcentaje de retribución por su gestión. Así mismo, en la concertación de sinergias o proyectos en clúster con otras empresas.

De la misma manera, la empresa puede establecer convenios con empresas hoteleras, instituciones académicas, centros deportivos, operación pesada, ONG, organizaciones gubernamentales y sociales para aumentar el nivel de ventas y por ende la cifra salarial de los colaboradores. Similar a esta idea, conviene participar en eventos deportivos, sociales y culturales con el fin de suministrar la hidratación en las respectivas reuniones.

Los resultados de la encuesta aplicada arrojaron que el 75% del personal de producción y logística se encuentran inconformes con el horario de trabajo, dado que se manejan turnos de 8 horas, manejados de 6 de la mañana a 2 de la tarde, 2 de la tarde a 10 de la noche, 10 de la noche a 6 de la mañana, cambiados cada semana. La jornada laboral nocturna es la más difícil, en algunas ocasiones se genera stocks o lentitud en la productividad debido a la falta de concentración para trabajar.

En ese sentido, conviene que la empresa realice mayor rotación y flexibilidad en los turnos, sin embargo, esa situación puede darse con más facilidad en los distribuidores, pero es fundamental que la empresa lo establezca como aspecto excluyente en la selección de

personal, dado que la inconformidad con el horario de trabajo puede generar baja productividad, desperdicios de materia prima y accidentes laborales.

- **Necesidades de seguridad.** Corresponde al nivel de peligro que puede sufrir el colaborador en medio del desarrollo de sus funciones, perjudicando su salud, integridad física, mental y estabilidad laboral. El 8% del personal estuvo en desacuerdo con que recibe adecuada capacitación y seguimiento de sus funciones y desempeño por parte de la empresa. Indudablemente, las empresas deben apuntar a tener un talento humano altamente calificado que permita la efectividad de las funciones y el éxito de la organización, por lo cual se requiere establecer un programa de capacitación mensual con temas específicos como producción, HSEQ, trabajo en equipo, mercadeo, entre otros.

Por otra parte, para garantizar la estabilidad laboral es conveniente definir un incentivo conforme a la antigüedad del trabajador, donde el que lleve laborando más de cinco años pueda ascender por carrera administrativa, recibir una bonificación económica o aumento salarial.

- **Necesidades sociales.** Consiste en la aceptación e integración por parte de los demás en su entorno social. Se evidenció que la empresa escasamente realiza actividades sociales y proporciona bonos económicos en fechas especiales. Es fundamental que ICE MAN SERVICE S.A.S realice actividades dinámicas semestrales con el personal para generar un mejor ambiente laboral y trabajo en equipo.

No obstante, se puede establecer convenios con centros de recreación, integración y esparcimiento para el desarrollo de las reuniones sociales y la entrega de bonos económicos que promueva la necesidad social del empleado mediante concurso, motivándolos a mejorar en este aspecto.

Así mismo, los convenios de centros deportivos y de entretenimiento brinda la oportunidad al empleado de compartir con su familia los fines de semana, tiempo libre y vacaciones.

- **Necesidades de estima.** Comprende la autovaloración, autoestima, aprobación del individuo. Se constató que la empresa carece de un programa de reconocimiento por la calidad del trabajo, lo cual resulta conveniente definir un plan de incentivos y reconocimientos de trabajo de acuerdo a la evaluación semestral del desempeño laboral. Para complementar esta estrategia, la empresa puede desarrollar un concurso anual con el fin de premiar económicamente a la mejor iniciativa de mejora e innovación para la empresa. De la misma manera, generar espacios de participación activa para debatir iniciativas y proyectos sugeridos por los colaboradores para optimizar procesos y lograr la competitividad para la organización.
- **Necesidades de autorrealización.** Son las necesidades más elevadas porque llevan a la persona a lograr el máximo potencial a lo largo de la vida para alcanzar fines específicos. En definitiva, las empresas deben estar comprometidas con la preparación y entrenamiento del personal, por eso conviene la creación de convenios con instituciones educativas para que ICE MAN SERVICE S.A.S les brinde la oportunidad de la formación tecnológica y profesional a sus colaboradores, en ese caso la empresa podría establecer alianzas educativas con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y Universidad Cooperativa de Colombia (UCC-Seccional Barrancabermeja) para desarrollar cursos y capacitaciones laborales.

Del mismo modo, pactar alianzas estratégicas con entidades financieras, ya sea con bancos o cooperativas de ahorro y crédito que aporte al personal la satisfacción de sus necesidades y logros personales. Similarmente, fomentar la participación en eventos empresariales para generar una red de contactos con el fin de generar proyectos con otras empresas.

Finalmente, se resume cuadros los resultados finales de la investigación del proceso de reclutamiento, selección y motivación laboral, presentando los objetivos, falencias encontradas y estrategias que aporten a mejorar dichos aspectos.

Cuadro 3. Estrategias de reclutamiento de personal

<b>OBJETIVO:</b> Presentar acciones estratégicas que mejoren el reclutamiento en ICE MAN SERVICE S.A.S.	
<b>FALENCIAS ACTUALES</b>	<b>ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO</b>
Reclutamiento externo prevalece más que el reclutamiento interno	Impulsar primeramente el reclutamiento interno para identificar candidatos potenciales al interior de la organización, dándole la oportunidad de ascender, en caso de no funcionar se procede a emplear el reclutamiento externo, utilizando diferentes técnicas para atraer personal externo, sin primar la recomendación de un empleado.
Reclutamiento a través de una plataforma web institucional	-Se requiere crear una plataforma web de ICE MAN SERVICE S.A.S. - Para complementar este proceso se sugiere fomentar el employer branding.



	<p>-El portal web de la empresa y su sección de reclutamiento debe estar conectado con diversos sistemas web, por cuestiones de branding, seguimiento y control.</p> <p>-La empresa puede aprovechar las plataformas de agencias de empleo para publicar las vacantes.</p>
Reclutamiento 2.0	<p>-Emplear el reclutamiento 2.0 (reclutamiento social) con redes sociales como LinkedIn, Viadeo, Xing, Facebook, Twitter, etc.</p> <p>-Mayor segmentación en las ofertas de empleo publicadas en las redes sociales.</p> <p>-Apuntar al networking online, en vez del networking offline.</p>
Requisición de la vacante	<p>-Reestructurar la requisición de la vacante.</p> <p>-Instaurar un formato de medición de variables con porcentajes para facilitar el proceso de reclutamiento y dar paso a la fase de selección de personal.</p>
Inconformidad con el horario de trabajo	<p>En la entrevista establecer el horario de trabajo como componente excluyente para ser contratado.</p>

*Fuente: Elaboración propia.*

Cuadro 4. Estrategias de selección de personal

<b>OBJETIVO:</b> Exponer actividades que contribuyan al fortalecimiento del proceso de selección de personal en ICE MAN SERVICE S.A.S.	
<b>FALENCIAS ACTUALES</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>
Jefe del área de talento humano no acorde a su formación profesional	Es recomendable que el área de talento humano esté dirigida por un profesional en psicología o especialista en gestión humana.
Aplicación de pruebas de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aplicación de todas las pruebas de selección (prueba de conocimiento, psicotécnica, psicológica, de simulación, médica y entrevista).</li> <li>-Realización de video entrevistas y pruebas de evaluación de soft skills.</li> <li>- Desarrollo de la metodología de Inbound Recruiting.</li> <li>-Aplicación de la metodología Assessment Center.</li> </ul>
Estructura de la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un formato para la entrevista.</li> <li>- Implementar el sistema de inteligencia artificial mediante chatbots.</li> </ul>
Modelo de medición de candidatos	Establecer un formato de evaluación de los candidatos basado en variables o competencias laborales que simplifique la información de acuerdo a los requerimientos de la vacante para contratar al aspirante más preparado.
Capacitación y entrenamiento	Realizar con más frecuencia jornadas de sensibilización, capacitaciones, pruebas situacionales y entrenamiento en

	competencias en los tres saberes, que contribuya a la formación y retroalimentación continua del personal.
--	--

*Fuente: Elaboración propia.*

Cuadro 5. Estrategias de motivación laboral

<b>OBJETIVO:</b> Enunciar técnicas que fomenten la motivación en el personal de producción y logística de la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.		
<b>NECESIDADES HUMANAS (PIRAMIDE DE MASLOW)</b>	<b>FALENCIAS ACTUALES</b>	<b>ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL</b>
Necesidades fisiológicas	La remuneración percibida no alcanza para sufragar las necesidades básicas e inconformidad con el horario de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comisiones por ventas individuales.</li> <li>-Sinergias o proyectos en clúster.</li> <li>-Convenios con empresas hoteleras, instituciones académicas, centros deportivos, operación pesada, ONG, organizaciones gubernamentales y sociales.</li> <li>-Hidratación para eventos deportivos, sociales y culturales.</li> <li>-Mayor rotación o flexibilidad laboral.</li> </ul>
Necesidades de seguridad	Capacitación y seguimiento de sus	-Programa de capacitación mensual con temas específicos como producción, HSEQ, trabajo en equipo, mercadeo, entre otros.

	<p>funciones y desempeño.</p> <p>Estabilidad laboral conforme a la antigüedad.</p>	<p>-Seguimiento de funciones y evaluación de desempeño trimestral.</p> <p>-Incentivos de estabilidad laboral de acuerdo a la antigüedad del trabajador.</p>
<p>Necesidades sociales</p>	<p>Proporción de bonos económicos en fechas especiales.</p> <p>Actividades o reuniones dinámicas.</p>	<p>-Realizar una actividad dinámica semestral con el personal de la empresa.</p> <p>- Convenios con centros de recreación, integración y esparcimiento para los colaboradores y su familia.</p> <p>-Bonos económicos que promueva la necesidad social del empleado mediante concurso.</p>
<p>Necesidades de estima</p>	<p>Programa de incentivos y reconocimiento de la calidad del trabajo.</p> <p>Ideas de mejora e innovación.</p>	<p>-Alianza con entidades educativas, ya sea con el SENA y UCC para desarrollar cursos y capacitaciones laborales.</p> <p>-Concurso anual con premiación económica a la mejor iniciativa de mejora e innovación para la empresa.</p> <p>- Incentivos y reconocimientos de trabajo de acuerdo a la evaluación semestral del desempeño laboral.</p> <p>- Espacio de participación activa para debatir iniciativas y proyectos sugeridos por los colaboradores en pro de la organización.</p>

Necesidades de autorrealización	Formación académica, preparación, entrenamiento, crecimiento laboral y personal.	<p>-Convenios con instituciones educativas para la formación tecnológica y profesional. (SENA-UCC consultorios)</p> <p>- Alianzas estratégicas con entidades financieras, ya sea bancos o cooperativas de ahorro y crédito.</p> <p>-Participación en eventos empresariales para generar una red de contactos con el fin de generar proyectos con otras empresas.</p>
---------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

## 7. Conclusiones

El proceso de reclutamiento y selección de personal tiene un gran impacto en una empresa, dado que mediante ellos se pueden obtener trabajadores capacitados para garantizar un trabajo eficiente y de esa manera un buen desempeño y competitividad en términos generales para la organización. Un buen sistema permite evaluar habilidades, intereses, aptitudes y rasgos de personalidad del candidato más apto para el puesto de trabajo, potenciándose como valor agregado para el departamento de gestión humana, siempre y cuando se impulsen prácticas de mejora continua que apunten a la creatividad e innovación en la institución. Así mismo, la motivación representa un aspecto clave para alcanzar estos objetivos.

A pesar que ICE MAN SERVICE S.A.S. cuente con un proceso de reclutamiento y selección de personal, éste se encuentra afectado por la prioridad dada por recomendaciones de empleados, en cierta forma representa tráfico de influencias para la asignación del puesto, por lo cual es fundamental presentar estrategias para desarrollar un adecuado proceso formal que no permita la manipulación o privilegio de la selección de aspirante a un cargo específico.

Por tal motivo, la investigación permitió el diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección en la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S, con la aplicación de una encuesta estructurada al personal de producción y logística, evidenciando que predomina el reclutamiento externo sobre el reclutamiento interno, dándole prioridad a las recomendaciones de empleados en vez de emplear otras técnicas para atraer personal. Un aspecto clave es la requisición de la vacante, está determinada los requisitos y características que demanda el puesto de acuerdo al mercado laboral, en ese sentido, es fundamental establecer un formato completo que contemple las condiciones y excepciones para la plaza, evitando las posibles inconformidades, expectativas

e inconvenientes. Además, se demostró que la empresa no cuenta con plataforma web con una sesión de reclutamiento y empleo de redes sociales para divulgar las ofertas de empleo.

En lo que respecta a la etapa de selección de personal se demostró que no se realiza en su totalidad la aplicación de pruebas, siendo indispensable la entrevista y prueba médica para el ingreso a la empresa. Del mismo modo, la organización carece de una estructura para efectuar la entrevista y medición de candidatos que facilite la toma de decisión de contratación y sirva de soporte en la base de datos.

Así mismo, en la encuesta estructurada se valoró la motivación laboral del área de producción y logística, teniendo en cuenta la pirámide de las necesidades humanas de Maslow, reflejando que la remuneración mensual representada por un salario mínimo legal vigente no alcanza a sufragar las necesidades básicas, dado al costo de la canasta familiar e inflación en Barrancabermeja, presentándose inconformidad por el horario de trabajo debido a los turnos asignados. Simultáneamente, la empresa escasamente realiza actividades sociales y no se proporciona bonos económicos en fechas especiales, careciendo de un plan de incentivos, reconocimiento de trabajo y oportunidades para su crecimiento laboral y personal.

Por otro lado, se hizo una entrevista con cuestionario abierto al jefe del área de recurso humano, encontrando que la persona encargada de llevar el proceso no cumple con la formación apropiada para el desempeño del cargo, dado que es abogado y lo recomendable sería un psicólogo o especialista en gestión humana. Si bien el abogado manifestó que tenía definido el proceso de reclutamiento y selección de personal, al solicitarle los formatos y pruebas que manejan, no fue posible la entrega de estos documentos, interpretando que a pesar de explicar el sistema no hay evidencias que sustenten la efectividad del mismo. Del mismo modo, al preguntar sobre la motivación laboral de los colaboradores manifestó que los incentivos y reconocimientos

de trabajo giran en función de forma económica, más no de las necesidades individuales como el ser el empleado del mes, un viaje remuneración, día libre, medallas y premios, etc.

Cabe resaltar, la contradicción presentada en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores con la entrevista al abogado, evidenciando la discrepancia de la información, ocultando datos de la problemática por temor a generar conflictos por expresar su punto de vista, esta situación generó la limitación en la búsqueda de la información interna de la empresa.

Ante este panorama, se planteó una propuesta con estrategias de acuerdo a las falencias encontradas en el proceso de reclutamiento, selección y motivación laboral que permita mejorar estos aspectos con su implementación en la organización.

Para concluir, el trabajo investigativo representa una alternativa para que el gerente y jefe del área de recurso humana analice la situación con más relevancia y decidiendo a su juicio la adaptación de estrategias elaboradas para aportar a un buen reclutamiento y selección de personal, así como el fomento de motivación laboral en los trabajadores actuales.



## 8. Recomendaciones

- La investigación se presenta como una propuesta de estrategias de reclutamiento, selección y motivación laboral, quedando a criterio del gerente su ejecución conforme a las directrices establecidas para contratar personal idóneo para el cargo, evitando en la medida posible el contratar personal bajo la intromisión de influencias internas o externas, así como en el caso de no reunir las características requeridas para el puesto a ocupar.
- Para realizar la contratación se debe evaluar toda la información proporcionada por el candidato, analizando los resultados de las pruebas y entrevistas que permita seleccionar al más capacitado, de esa manera se evitará la rotación de personal por despidos o renunciaciones.
- Informar al candidato en el momento de iniciar el proceso de selección, sobre las responsabilidades, nivel de exigencia, horarios, condiciones y remuneración, todo ello para que el aspirante decida conscientemente y no termine aceptando el trabajo por necesidad.
- La contratación debe ser acorde al perfil requerido para el puesto de trabajo, por lo cual es importante realizar evaluación de desempeño de manera periódica para detectar oportunamente inconvenientes laborales o personales, que impacte negativamente en el desempeño de las funciones.
- Se recomienda evaluar regularmente los procesos de reclutamiento y selección de personal con el propósito de actualizarlos de acuerdo a los cambios y tendencias del mercado que se pueden originar a medida del tiempo.

- Se sugiere que la persona encargada de manejar el área de talento humano sea profesional en psicología o especialista en gestión humana, dado que el perfil más adecuado para dirigir el proceso de psicometría laboral y coordinar problemas de índole psicológico.
- Conviene desarrollar las estrategias de motivación laboral para contar con un personal más comprometido con sus funciones, realizando convenios con entidades educativas, financieras y de hogar con la finalidad de promover oportunidades de crecimiento laboral y personal. Al igual que el desempeño, la motivación debe ser evaluada constantemente, dado que está relacionada con la productividad y competitividad de la organización.

## 9. Referencias bibliográficas

Hernández Martínez, A. (2019). *https://repository.ucc.edu.co/*. Obtenido de

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12988/4/2019\\_selecci%C3%B3n\\_personal\\_competencia.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12988/4/2019_selecci%C3%B3n_personal_competencia.pdf)

Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *IDB*. Obtenido de

[https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gu%C3%ADa-log%C3%ADstica-aspectos-conceptuales-y-pr%C3%A1cticos-de-la-log%C3%ADstica-de-cargas-\(2015\).pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gu%C3%ADa-log%C3%ADstica-aspectos-conceptuales-y-pr%C3%A1cticos-de-la-log%C3%ADstica-de-cargas-(2015).pdf)

Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño de organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill .

Cámara de comercio de Cali. (s.f). *Sociedad por acciones simplificada*. Obtenido de

<https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>

Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE. Tercera Edición .

Chiavenato , I. (2006). *Introducción a la Teoría general de la administración (6ta edición)*. México : Mc Graw Hill .

Chiavenato , I. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* . México: Mc Graw Hill. Octava Edición .

Chiavenato , I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill. Octava Edición .

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: ECOE. Primera Edición.
- Dalton , M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones humanas* . México: Thomson.
- De Alba Galván , C. (2015). *Seguimiento del proceso de inserción sociolaboral de personas con discapacidad*. España: Paraninfo .
- Equipo Vértice. (2008). *Selección de personal* . España: VÉRTICE.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson. Quinta Edición.
- Grados , J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: El manual moderno. Cuarta Edición.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 4a Edición.
- López Trigós, C., & Velasquez Santiago, A. (2012). *repositorio.ufpso.edu.co*. Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1563/1/30064.pdf>
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Maslow, A. (1997). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Quisbert Nina, Z. (2016). *repositorio.umsa.bo*. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7725/TD-2156.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rivera García, P. (1998). Marco teórico, elemento fundamental en el proceso de investigación científica. *Tips: Tópicos de investigación y posgrado*. Obtenido de <http://bivir.uacj.mx/Reserva/Documentos/rva200334.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Salguero Chiluisa, J. (2016). *repositorio.uta.edu.ec*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23499/1/TESIS%20SALGUERO.pdf>
- Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado* . (2006). España: Ideaspropias .
- Stoner, J. (2008). *Administración*. México : Prentice Hall Hispanoamericana .
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. España: Alienta.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.  
Sexta Edición.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill. Sexta Edición .

## Apéndices

Apéndice 1. Encuesta de reclutamiento, selección y motivación laboral en el área de producción y logística



Objetivo: Caracterizar el proceso de reclutamiento y selección de personal enfocado a la motivación laboral en los empleados del área de producción y logística en la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.

Solicitamos su valiosa colaboración diligenciando la siguiente encuesta realizada por estudiantes de décimo semestre del programa de administración de empresas y contaduría pública de la Universidad Cooperativa de Colombia, Campus Barrancabermeja. La encuesta se presenta en dos sesiones:

Área: Producción \_\_\_\_\_ Logística \_\_\_\_\_

Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_ Nivel de educación: \_\_\_\_\_

### Sesión 1. Reclutamiento y selección de personal.

1. ¿La experiencia que tenía al momento de postularse al cargo, se relacionaba con el área al cual se estaba presentando?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Cuántos años de experiencia tenía antes de ingresar a ICE MAN SERVICE SAS?

Entre 0 - 3 años. \_\_\_\_\_

Entre 4 - 6 años: \_\_\_\_\_

Entre 7 – 10 años: \_\_\_\_\_

Mas de 10 años: \_\_\_\_\_

3. Del proceso realizado durante la selección al cargo, recuerda haber presentado alguno de los siguientes aspectos (selecciones las que recuerde):

- a. Hoja de vida\_\_\_\_\_
- b. Formulario de postulación\_\_\_\_\_
- c. Entrevista\_\_\_\_\_
- d. Pruebas de conocimiento\_\_\_\_\_
- e. Pruebas actitudinales\_\_\_\_\_
- f. Exámenes médicos\_\_\_\_\_
- g. Contrato de trabajo\_\_\_\_\_
- h. Inducción al cargo\_\_\_\_\_

4. ¿Qué lo motivo a postularse a un cargo en ICEMAN SERVICE SAS?

- a. Desempleo\_\_\_\_\_
- b. Mejores condiciones salariales\_\_\_\_\_
- c. Recomendación\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo se enteró de la vacante del cargo que actualmente desempeña en ICE MAN SERVICE S.A.S?

- a. Anuncio en medio de comunicación \_\_\_\_\_
- b. Bolsa de empleo \_\_\_\_\_
- c. Recomendación \_\_\_\_\_
- d. Otros. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Recibió capacitación para el desarrollo de sus funciones?

a. Si \_\_\_\_

b. No \_\_\_\_

## Sesión 2. Motivación laboral.

A las siguientes preguntas marque con una X en el cuadro adecuado.

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
<b>Necesidades fisiológicas</b>			
¿La remuneración que recibe es suficiente para satisfacer necesidades básicas?			
¿Se siente a satisfecho con su horario de trabajo?			
¿La empresa respeta sus horarios de descanso?			
<b>Necesidades de seguridad</b>			
¿Se siente satisfecho con el nivel de protección, seguridad y estabilidad laboral?			
¿La empresa le proporciona la dotación y elementos de seguridad adecuados para el desarrollo de sus funciones?			
¿La empresa lo tiene afiliado al sistema general de seguridad social (salud, pensión y riesgos laborales)?			
¿Recibe adecuada capacitación y seguimiento de sus funciones y desempeño por parte de la empresa?			



<b>Necesidades sociales</b>			
¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral y el trabajo en equipo entre compañeros?			
¿Se siente satisfecho con el tipo liderazgo que ejerce el gerente dentro de la compañía?			
¿La empresa proporciona incentivos económicos en fechas especiales?			
¿La empresa realiza actividades sociales donde se vincule a su familia?			
<b>Necesidades de estima y reconocimiento</b>			
¿La empresa reconoce la calidad de su trabajo mediante certificado, reconocimiento público en reuniones, correos electrónicos, llamadas o exaltaciones especiales?			
¿Su jefe inmediato reconoce la calidad de su trabajo mediante certificado, reconocimiento público en reuniones, correos electrónicos, llamadas o exaltaciones especiales?			
<b>Necesidades de autorrealización</b>			
¿Las actividades que desarrolla en la empresa, representan una oportunidad de crecimiento personal y profesional?			

¿La empresa tiene aliados estratégicos del sector financiero para apoyar aspectos relacionados con necesidades de su grupo familiar, (hogar)?			
¿La empresa tiene aliados estratégicos del sector educativo para contribuir con su crecimiento técnico, tecnológico o profesional?			

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice 2. Entrevista abierta al jefe del área de talento humano de ICE MAN SERVICE S.A.S

## ENTREVISTA ABIERTA SOBRE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y

### MOTIVACIÓN LABORAL



Universidad Cooperativa  
de Colombia

Solicitamos su valiosa colaboración contestando las siguientes preguntas realizadas por estudiantes de décimo semestre del programa de Administración

de Empresas y Contaduría Pública de la Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Barrancabermeja.

Objetivo: Caracterizar el proceso de reclutamiento y selección de personal enfocado a la motivación laboral en los empleados del área de producción y logística en la empresa ICE MAN SERVICE S.A.S.

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Existe una política interna documentada sobre el proceso de reclutamiento y selección en esta empresa?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
2. ¿Si la respuesta anterior es “¿Si”, esta política interna se aplica dentro de la empresa?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
3. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal?
4. ¿Quién está a cargo de ejecutar el procedimiento?
5. ¿Cuánto tiempo dura la aprobación de solicitud de vacante por parte de gerencia, para dar inicio al proceso de reclutamiento y selección?
6. Una vez aceptada la solicitud, ¿cuánto tiempo toma el proceso de reclutamiento y selección?

7. ¿De qué manera se evidencia o documenta el proceso de reclutamiento y selección de personal de los empleados de producción y logística de ICE MAN SERVICE SAS?
8. ¿Cómo influye el proceso de reclutamiento y selección del personal en el alcance de los objetivos organizacionales?
9. ¿Con que frecuencia renuncia el personal de producción y logística?
10. ¿Cuáles son los motivos de la decisión tomada por el colaborador?
11. Para evaluar el cumplimiento de los objetivos del proceso de reclutamiento y selección, ¿llevan un tipo de control basado en: indicadores, verificación de objetivos, historial estadístico, reportes e informes, auditorias, ¿gráficas o diagramas?
12. ¿Qué estrategias emplea la organización para fomentar o mantener la motivación en el personal de producción y logística?

Fuente: Elaboración propia.