



Título del trabajo de grado

Estrategias efectivas en la selección de personal: una mirada desde la gestión del talento humano en empresas del sector comercio de Bucaramanga en el año 2024

Karen Yadira Pachón Galvis

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

abril de 2025

Título del trabajo de grado

Estrategias efectivas en la selección de personal: una mirada desde la gestión del talento humano en empresas del sector comercio de Bucaramanga en el año 2024

Nombres y apellidos completos del autor o autores

Karen Yadira Pachón Galvis

Monografía presentada como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

José Misael Hernández Ardila.

Último título académico del director

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

abril de 2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por haberme sostenido con su gracia y fortaleza en cada etapa de este proceso, por darme la sabiduría, la paciencia y el propósito para continuar aun en medio de los desafíos.

A mis padres, quienes, con su amor incondicional, sus enseñanzas y sus sacrificios me han formado con valores firmes y me han inspirado a no rendirme. Este logro también es suyo.

A mi esposo, por ser mi compañero incansable, por su apoyo constante, sus palabras de ánimo y su comprensión en los momentos de mayor exigencia. Gracias por caminar a mi lado con fe y esperanza.

Y finalmente, dedico esta tesis a todas las personas que creen en los sueños y luchan cada día por alcanzarlos, recordando que, con esfuerzo, disciplina y confianza en Dios, todo es posible.

Agradecimientos

A Dios, por haber sido guía y fortaleza en cada etapa de este camino. Por darme la salud, la perseverancia y la claridad necesarias para culminar esta etapa de formación profesional.

A mi familia, en especial a mis padres, por su amor incondicional, sus palabras de aliento y su apoyo constante, aun en los momentos más difíciles. Su ejemplo de compromiso y responsabilidad ha sido mi mayor inspiración.

A mi director de trabajo de grado, por su orientación, sus observaciones pertinentes y por motivarme a construir un trabajo riguroso y coherente. Su acompañamiento fue decisivo para la culminación de esta investigación.

A la Universidad y al programa académico, por brindarme las herramientas necesarias para formarme integralmente como profesional. A los docentes que, con sus enseñanzas, contribuyeron al desarrollo de mis capacidades investigativas y humanas.

A las empresas participantes de esta investigación, por abrir sus puertas y colaborar de manera transparente, brindando información valiosa que nutrió el proceso investigativo y permitió comprender realidades prácticas del campo laboral.

A mis compañeros y amigos del proceso académico, por las charlas, el apoyo mutuo y los momentos compartidos, que sin duda hicieron más amena esta travesía.

A todos los que, de una u otra manera, hicieron parte de este logro, mi más sincero agradecimiento.

Contenido

1	RESUMEN	8
	ABSTRACT.....	10
	INTRODUCCIÓN	11
	CAPÍTULO I. GENERALIDADES.....	13
1.1	Planteamiento del problema	14
1.1.1	Formulación.....	15
1.1.2	Hipótesis.....	15
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo general.....	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	Justificación e impacto	15
1.4	MARCO REFERENCIAL.....	17
1.4.1	Marco histórico.....	17
1.4.2	Marco teórico	18
1.4.3	Marco conceptual	19
1.4.4	Marco legal	20
1.5	DISEÑO METODOLÓGICO	22
1.5.1	Tipo de investigación.....	23
1.5.2	Técnicas e instrumentos de medición y análisis	24
1.6	CRONOGRAMA	25
1.7	PRESUPUESTO.....	26
	CAPÍTULO II	28
	ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA INCORPORACIÓN DEL CUIDADO ORGANIZACIONAL.....	28
1.8	Introducción conceptual al proceso de selección de personal	28
1.9	Prácticas previas a la selección: Planeación y reclutamiento.....	30
1.9.1	Planeación de personal	30
1.9.2	Reclutamiento de personal.....	31
1.9.3	Buenas prácticas observadas	31
1.10	Prácticas de evaluación y selección de candidatos	32
1.10.1	Instrumentos de evaluación comúnmente usados	32
1.11	Prácticas posteriores a la selección: inducción e integración	34

1.11.1	Inducción formal e informal	35
1.11.2	Integración progresiva y acompañamiento	35
1.11.3	Factores de cuidado en la integración.....	36
1.11.4	Importancia de una inducción cuidadosa.....	36
1.11.5	Análisis de la Pregunta 1:.....	38
1.11.6	Análisis de la Pregunta 2:.....	39
1.11.7	Análisis de la Pregunta 3:.....	40
1.11.8	Análisis de la Pregunta 4:.....	42
1.11.9	Análisis de la Pregunta 5:.....	44
1.11.10	Análisis de la Pregunta 6:.....	45
1.11.11	Análisis de la Pregunta 7:.....	47
1.11.12	Análisis de la Pregunta 8:.....	49
1.12	Fundamentos teóricos y prácticos de la propuesta	53
1.12.1	Lineamientos propuestos para el fortalecimiento del proceso de selección.....	54
1.12.2	Definir perfiles de cargo claros y detallados	54
1.12.3	Implementar un sistema de evaluación por competencias	55
1.12.4	Estandarizar las fases del proceso de selección	55
1.12.5	Capacitación continua a los responsables del proceso de selección.....	56
1.12.6	Establecer mecanismos de seguimiento y retroalimentación.....	56
1.12.7	Fomentar una cultura organizacional basada en el cuidado y la inclusión.....	57
1.13	Impacto esperado de la propuesta en la mejora del proceso de selección.....	57
1.13.1	1. Mejora en la calidad del personal vinculado.....	57
1.13.2	2. Reducción de costos operativos y rotación de personal.....	58
1.13.3	3. Fortalecimiento de la imagen institucional.....	58
1.13.4	4. Aporte a la profesionalización del área de gestión humana	58
1.13.5	5. Creación de una cultura organizacional más ética e inclusiva.....	58
1.13.6	6. Aumento en la productividad y satisfacción laboral.....	59
1.13.7	2. Evaluaciones periódicas del proceso de selección	60
1.13.9	4. Capacitación continua al equipo de selección.....	61
1.13.10	5. Espacios de retroalimentación y mejora continua	61
CAPÍTULO III CONCLUSIONES		63
3	Conclusiones	63
CAPÍTULO IV RECOMENDACIONES		65

4. Recomendaciones	65
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	70
Anexo 1.....	70

1 RESUMEN

La presente investigación aborda la importancia del cuidado en el proceso de selección de personal dentro del área de Recursos Humanos, destacando su impacto en la contratación efectiva. El estudio parte del análisis de cómo una atención cuidadosa puede disminuir reprocesos, reducir la

rotación de personal y mejorar la satisfacción tanto de la empresa como de los candidatos. Se busca identificar las prácticas que favorecen una selección acertada, alineada con los requerimientos del cargo y la cultura organizacional. Asimismo, se examina el vínculo entre una contratación bien gestionada y el compromiso laboral. Esta investigación pretende aportar estrategias útiles para integrar el cuidado como un componente clave en los procesos de selección, optimizando así la eficiencia y el clima organizacional.

Palabras clave:

Selección de personal, recursos humanos, cuidado organizacional, contratación efectiva, clima laboral, compromiso laboral.

ABSTRACT

This research addresses the importance of care in the personnel selection process within the field of Human Resources, emphasizing its impact on effective hiring. The study begins by analyzing how careful attention can reduce reprocessing, lower staff turnover, and enhance satisfaction for both the company and candidates. It aims to identify practices that support accurate selection aligned with job requirements and organizational culture. Furthermore, the link between well-managed hiring and employee commitment is examined. This research seeks to provide useful strategies to integrate care as a key component in selection processes, thereby optimizing efficiency and the organizational climate.

Keywords:

Personnel selection, human resources, organizational care, effective hiring, work environment, employee commitment.

INTRODUCCIÓN

La selección de personal es una de las decisiones estratégicas más relevantes para cualquier organización, ya que de ella depende en gran medida el desempeño, la estabilidad y el crecimiento institucional. En el contexto actual, caracterizado por un entorno empresarial competitivo y dinámico, las organizaciones requieren procesos de contratación que vayan más allá de una evaluación técnica o curricular, integrando el cuidado organizacional como un elemento esencial para una selección efectiva. Este concepto, entendido como la atención ética, empática y estratégica hacia las personas en cada etapa del proceso, permite alinear mejor a los candidatos con la cultura organizacional y las expectativas del cargo (Chiavenato, 2022; Dessler, 2021).

La presente investigación parte del análisis de los principales desafíos que enfrentan los departamentos de Recursos Humanos al momento de contratar talento humano adecuado. En muchos casos, la falta de cuidado en la selección conlleva a errores de contratación que derivan en reprocesos, rotación temprana y desmotivación, tanto en los nuevos empleados como en la organización. Esto genera no solo pérdidas económicas, sino también afectaciones en el clima laboral y en la percepción interna del área de gestión humana (Basurto & Yoza, 2022). Por ello, resulta necesario comprender cómo integrar prácticas de cuidado en el proceso de selección para garantizar una contratación acertada, reducir los reprocesos y fortalecer el compromiso y la satisfacción laboral.

La investigación se apoya en referentes teóricos como Chiavenato (2022), quien plantea que la gestión del talento humano debe centrarse en la adecuación entre el perfil del colaborador y la filosofía de la empresa, y en Robbins & Judge (2020), quienes destacan el papel de la motivación y el comportamiento organizacional en el éxito del personal recién contratado. Desde el plano empírico, se observan múltiples casos en los que una adecuada gestión del cuidado en la contratación impacta positivamente en la retención del talento y la mejora de indicadores organizacionales clave.

Este trabajo tiene como objetivo general analizar cómo el cuidado en las prácticas de contratación influye en la selección de personal efectiva, minimizando reprocesos y maximizando la satisfacción y el compromiso. A partir de ello, se abordan tres objetivos específicos que permitirán identificar criterios, evaluar impactos y establecer conexiones entre las prácticas de selección y el clima organizacional. La investigación busca así ofrecer un aporte relevante para las áreas de Recursos Humanos que aspiran a mejorar sus procesos no solo desde lo técnico, sino también desde una perspectiva humana y estratégica.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

La gestión del talento humano representa un componente estratégico dentro de las organizaciones modernas, dado que el éxito de los objetivos institucionales depende, en gran medida, de la calidad del personal que integra sus equipos de trabajo. En ese sentido, el proceso de selección de personal adquiere una relevancia fundamental, pues no solo se trata de cubrir vacantes disponibles, sino de garantizar la incorporación de individuos cuyas competencias, valores y perfiles se alineen con la cultura y las metas de la empresa. A pesar de la existencia de múltiples teorías, modelos y procedimientos técnicos bien establecidos, muchas organizaciones, especialmente en el sector comercial, continúan enfrentando serias dificultades al momento de seleccionar al talento más adecuado.

En escenarios como el de Bucaramanga, donde el sector comercio juega un papel vital en la economía local, se evidencia que las prácticas de selección de personal, en algunos casos, carecen de criterios sistemáticos, objetivos y éticamente estructurados. Esto se traduce en una alta rotación laboral, insatisfacción de los empleados, baja productividad y una débil cohesión organizacional. De igual manera, algunas decisiones de contratación parecen estar más mediadas por la intuición, la urgencia o las relaciones personales, que por un proceso riguroso basado en competencias, pruebas estandarizadas, entrevistas estructuradas o validación de referencias.

Lo anterior refleja una debilidad en la implementación de estrategias de selección efectivas, entendidas como un conjunto de procedimientos orientados a identificar, evaluar y elegir a los candidatos que presenten mayores probabilidades de éxito en un determinado cargo. No se trata únicamente de seleccionar bien, sino de seleccionar con rigor metodológico, con transparencia y con visión a largo plazo. En este sentido, cobra relevancia explorar cómo están siendo aplicadas estas estrategias en empresas del sector comercial de Bucaramanga

durante el año 2024, con el fin de determinar qué tan alineadas están con los principios de calidad, objetividad y eficiencia que promueve la teoría contemporánea en gestión humana.

El problema, entonces, radica en la posible falta de efectividad y estructuración técnica en las estrategias de selección de personal en algunas empresas locales, lo cual impide garantizar procesos justos, objetivos y adaptados a las necesidades específicas de los cargos y de las organizaciones. Esta situación justifica la realización de un estudio que analice críticamente el estado actual de dichas prácticas, identificando debilidades, oportunidades de mejora y posibles líneas de acción para optimizar el proceso de vinculación laboral.

1.1 Planteamiento del problema

A pesar de los avances en las teorías y prácticas de selección de personal, muchas organizaciones aún enfrentan desafíos significativos a la hora de contratar empleados que realmente se ajusten a sus necesidades operativas y culturales. La situación se agrava cuando el proceso de contratación se desarrolla sin una mirada cuidadosa y estratégica, ignorando factores que van más allá de las habilidades técnicas del candidato, como la empatía, el respeto mutuo, el bienestar organizacional y la integración emocional al entorno laboral.

Este descuido en el proceso de selección puede dar lugar a la elección de candidatos poco compatibles con la filosofía institucional, generando reprocesos, rotación temprana y desmotivación tanto en los nuevos empleados como en los equipos ya consolidados. Como consecuencia, se afecta el desempeño general, el clima laboral y la reputación interna de los procesos de gestión humana. La empresa, entonces, incurre en mayores costos financieros y humanos, disminuyendo su eficacia y competitividad.

En este contexto, surge la necesidad de investigar cómo puede integrarse el cuidado en las prácticas de contratación, entendiendo este concepto no solo como un acto ético, sino también como

una herramienta estratégica que puede optimizar la calidad del proceso de selección, reducir reprocesos y fortalecer el compromiso laboral.

1.1.1 Formulación

¿Cómo se están aplicando las estrategias de selección de personal en las empresas del sector comercial de Bucaramanga durante el año 2024, y en qué medida estas contribuyen a la contratación efectiva y alineada con las necesidades organizacionales?

1.1.2 Hipótesis

La integración del cuidado como enfoque estratégico en las prácticas de contratación de Recursos Humanos mejora la calidad del proceso de selección, reduce los reprocesos y aumenta la satisfacción y el compromiso tanto de la empresa como de los candidatos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar las estrategias de selección de personal implementadas en empresas del sector comercial de Bucaramanga durante el año 2024, con el fin de identificar su grado de efectividad y alineación con las necesidades organizacionales.

1.2.2 Objetivos específicos

- **Describir** las prácticas actuales utilizadas en los procesos de selección de personal por empresas del sector comercial de Bucaramanga.
- **Identificar** los criterios y procedimientos que aplican las empresas para garantizar la correspondencia entre el perfil del candidato y el cargo ofertado.
- **Proponer** recomendaciones basadas en los hallazgos, orientadas a mejorar los procesos de selección de personal.

1.3 Justificación e impacto

La gestión del talento humano representa uno de los pilares fundamentales en la estructura organizativa de cualquier empresa, especialmente en el sector comercial, donde el dinamismo del mercado exige respuestas eficientes y personal competente (Chiavenato, 2021). En este sentido, las estrategias de selección de personal desempeñan un papel esencial, ya que de ellas depende en gran medida la adecuación del recurso humano a los objetivos organizacionales (Dessler, 2020). Sin embargo, en la práctica, muchas empresas enfrentan dificultades para implementar procesos de selección que garanticen la identificación y retención de candidatos idóneos (Robbins & Judge, 2020).

En el contexto de Bucaramanga, se observa que, a pesar del crecimiento del sector comercial, persisten desafíos relacionados con la rotación laboral, la inadecuada adaptación de los nuevos empleados y la falta de alineación entre el perfil del cargo y el talento seleccionado. Estos elementos ponen en evidencia la necesidad de revisar y evaluar las estrategias actuales de selección que aplican las empresas de la ciudad, así como de comprender qué criterios y métodos se están utilizando en dichos procesos (Basurto & Yoza, 2022).

Esta investigación se justifica en la medida en que permitirá describir y analizar las prácticas vigentes, identificar posibles falencias o debilidades en los criterios de selección, y evaluar el impacto que dichas estrategias tienen en el funcionamiento organizacional, particularmente en la retención del personal y en la satisfacción laboral (Werther & Davis, 2015). De esta forma, el estudio no solo aportará información relevante para la toma de decisiones en el área de talento humano, sino que también contribuirá a la mejora de los procesos internos de contratación en empresas similares.

Además, esta monografía se convierte en una oportunidad de formación investigativa, al propiciar un análisis crítico y metodológico sobre la gestión del recurso humano desde una perspectiva práctica y contextualizada, con aportes teóricos y empíricos que fortalecen el campo de estudio (Idalberto Chiavenato, 2021). En definitiva, los resultados de este trabajo podrían ofrecer recomendaciones útiles para optimizar la selección de personal en entornos comerciales locales.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco histórico

La selección de personal ha transitado históricamente desde una práctica empírica basada en la necesidad operativa, hasta convertirse en un proceso técnico-científico orientado al desarrollo organizacional. En el contexto de la Revolución Industrial, la contratación se enfocaba en la disponibilidad física del trabajador, sin mayores consideraciones sobre sus capacidades cognitivas, motivacionales o su compatibilidad con la cultura de la empresa (Chiavenato, 2022). La eficiencia y la producción eran el eje central, lo que relegaba a un segundo plano el bienestar del individuo contratado.

Durante el siglo XX, autores como Frederick Taylor y Henri Fayol sentaron las bases de la administración científica, promoviendo procesos estandarizados de selección que respondieran a los principios de racionalización del trabajo. A partir de estas propuestas, se empezaron a incluir criterios técnicos, como pruebas psicométricas y entrevistas estructuradas, aunque el enfoque seguía siendo predominantemente instrumental (Dessler, 2021).

No fue sino hasta las décadas de 1960 y 1970, con el auge de las ciencias del comportamiento, que se introdujeron conceptos clave como motivación, clima organizacional y liderazgo, los cuales influyeron en la transformación de la gestión del talento humano. Robbins y Judge (2020) señalan que este cambio abrió paso a un enfoque más integral, en el que la selección de personal se convirtió en una oportunidad para fortalecer la cultura organizacional y fomentar relaciones laborales saludables.

En las últimas décadas, la visión humanista ha cobrado mayor relevancia. Autores como Basurto y Yoza (2022) destacan la importancia de integrar el cuidado como principio fundamental de la contratación, entendiendo el proceso no solo como una decisión funcional, sino también como un acto ético que influye en la vida de los individuos y en la sostenibilidad de las organizaciones. Esta perspectiva reconoce que una contratación sin cuidado puede generar reprocesos, desmotivación y rotación, afectando tanto a la empresa como al trabajador.

Así, el recorrido histórico evidencia cómo la selección de personal ha evolucionado desde un modelo mecanicista hacia una visión holística, donde el cuidado, el respeto y la alineación con valores institucionales son componentes clave para el éxito del proceso. Este contexto justifica la pertinencia del presente estudio, al explorar una dimensión poco abordada pero crítica en la contratación contemporánea: el cuidado.

1.4.2 Marco teórico

El proceso de selección de personal ha sido ampliamente abordado desde la teoría administrativa, organizacional y psicológica, permitiendo comprenderlo como una práctica compleja que trasciende la simple asignación de un puesto de trabajo. En este sentido, la teoría clásica de la administración, representada por autores como Fayol y Taylor, estableció las bases del orden, la disciplina y la eficiencia en el trabajo, proponiendo que el éxito organizacional dependía de una correcta selección del personal según sus habilidades técnicas (Chiavenato, 2022).

Sin embargo, esta visión tecnocrática evolucionó con los aportes de las teorías humanistas y del comportamiento organizacional. A partir del enfoque de relaciones humanas y del desarrollo organizacional, se reconoció que los individuos no solo aportan conocimientos, sino también emociones, valores y expectativas que deben ser considerados en el momento de la contratación (Robbins & Judge, 2020). Desde esta perspectiva, la selección debe atender a variables como la motivación, la compatibilidad con la cultura organizacional, y el compromiso con los objetivos institucionales.

Gary Dessler (2021) profundiza en esta visión moderna, resaltando que una selección efectiva no solo garantiza una mejor adaptación del trabajador, sino que también reduce la rotación, mejora el clima laboral y aumenta la productividad. Por ello, el proceso de contratación debe integrar criterios técnicos y humanos, incorporando entrevistas por competencias, análisis del entorno laboral y técnicas que permitan identificar la alineación de valores entre la empresa y el aspirante.

En este marco, surge la noción de “cuidado” como un componente esencial en la contratación. El cuidado se define como la atención consciente a las necesidades del otro, lo que en el contexto de

Recursos Humanos implica reconocer la dignidad, los proyectos de vida y la salud emocional de los candidatos. Ruth Débora Basurto y Narciso Yoza (2022) sostienen que el cuidado dentro del proceso de contratación no debe ser un accesorio, sino un eje transversal que guíe la toma de decisiones para lograr un equilibrio entre las necesidades de la organización y el bienestar de las personas.

La integración del cuidado en las prácticas de contratación se relaciona con la ética organizacional, los principios de equidad, la responsabilidad social empresarial y la gestión estratégica del talento humano. Por tanto, este estudio se fundamenta en teorías que vinculan el desarrollo humano, el comportamiento organizacional y la ética del cuidado como elementos que fortalecen el vínculo empresa-trabajador desde el momento de la selección.

En síntesis, el marco teórico de esta investigación se sustenta en una evolución conceptual del proceso de selección: desde su enfoque técnico y administrativo, hasta su dimensión humana, ética y estratégica, donde el cuidado se posiciona como una variable clave para mejorar los resultados del proceso y construir entornos laborales sostenibles.

1.4.3 Marco conceptual

El presente estudio gira en torno a varios conceptos fundamentales que permiten comprender, desde una perspectiva integral, el proceso de selección de personal y su relación con el principio del cuidado en el área de Recursos Humanos. Estos conceptos son: selección de personal, gestión del talento humano, cultura organizacional, rotación de personal, satisfacción laboral y cuidado.

Selección de personal: Es el proceso mediante el cual se elige al candidato más idóneo para desempeñar una función determinada dentro de una organización. Este procedimiento involucra fases como la revisión de hojas de vida, entrevistas, pruebas de competencias y toma de decisiones. Según Chiavenato (2022), la selección debe garantizar una alineación entre las características del individuo, las exigencias del cargo y la cultura de la empresa.

Gestión del talento humano: Se entiende como el conjunto de políticas y prácticas diseñadas para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados en una organización. Para Gary Dessler

(2021), esta gestión incluye no solo procesos administrativos, sino también estratégicos y humanos, reconociendo a los colaboradores como agentes clave en la sostenibilidad organizacional.

Cultura organizacional: Robbins y Judge (2020) definen este concepto como el sistema compartido de valores, creencias y normas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. En el proceso de selección, la cultura organizacional actúa como filtro para garantizar que los nuevos empleados se integren de manera armoniosa al entorno laboral.

Rotación de personal: Se refiere a la frecuencia con la que los trabajadores abandonan una organización, voluntaria o involuntariamente. Una alta rotación representa un problema para las empresas, pues implica costos económicos, pérdida de conocimiento institucional y afectación en el clima laboral. Este fenómeno está estrechamente vinculado a fallas en la selección, desajustes con la cultura organizacional y falta de cuidado en los procesos de vinculación.

Satisfacción laboral: Este concepto alude al grado de bienestar que experimenta un trabajador con respecto a su empleo. Incluye factores como el reconocimiento, las condiciones laborales, el clima organizacional y las oportunidades de desarrollo. Una selección acertada y humana influye directamente en esta percepción, tal como lo exponen Basurto y Yoza (2022), quienes subrayan que los procesos de contratación deben considerar el bienestar integral del trabajador desde el inicio.

Este conjunto de conceptos constituye la base para analizar cómo el principio del cuidado puede integrarse en las prácticas de selección de personal, orientando la investigación hacia una comprensión holística de los procesos de Recursos Humanos y su impacto en la sostenibilidad organizacional.

1.4.4 Marco legal

La legislación laboral colombiana establece un conjunto de normas que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores, incluyendo los procesos de selección y contratación. Estas normativas no solo garantizan los derechos laborales fundamentales, sino que también sientan las bases para una gestión del talento humano ética, justa y cuidadosa. En este sentido, el marco legal actúa como

un componente clave en la formulación de políticas de Recursos Humanos que integren el principio del cuidado.

Uno de los principales referentes normativos en Colombia es el Código Sustantivo del Trabajo (CST), el cual establece los principios generales de la contratación laboral, tales como la igualdad de condiciones, la prohibición de discriminación y el respeto por la dignidad del trabajador. En el Artículo 10, el CST establece que toda relación laboral debe estar enmarcada en la buena fe, lo cual invita a prácticas transparentes y cuidadosas en los procesos de selección.

Asimismo, la Ley 1010 de 2006, que reglamenta el acoso laboral, protege la dignidad humana en el entorno laboral. Aunque esta ley se enfoca especialmente en el ambiente de trabajo, también se extiende al proceso de selección, donde el trato digno y respetuoso al aspirante es clave para garantizar un proceso ético y legal.

Otro marco importante es la Ley 1618 de 2013, que promueve la inclusión laboral de personas con discapacidad, y la Ley 581 de 2000 o Ley de Cuotas, que fomenta la participación equitativa de mujeres en cargos públicos. Estas normativas resaltan la importancia de implementar prácticas de selección inclusivas, con enfoque diferencial y respeto por la diversidad.

En el contexto de la Constitución Política de Colombia, el artículo 53 establece principios mínimos fundamentales del trabajo, entre ellos la estabilidad en el empleo, la primacía de la realidad sobre las formalidades y la protección especial a personas en condición de vulnerabilidad. Esto exige a las organizaciones diseñar procesos de selección que reconozcan al candidato no solo como fuerza laboral, sino como sujeto de derechos.

Desde una perspectiva global, los tratados de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ratificados por Colombia, como el Convenio 111 sobre la discriminación en el empleo y ocupación, respaldan el diseño de políticas de selección justas, equitativas y centradas en el respeto por la persona humana.

En cuanto al estado actual, los avances en la normativa laboral han promovido un mayor compromiso con la humanización de los procesos organizacionales, exigiendo no solo cumplimiento legal, sino también coherencia ética y responsabilidad social. Esto se alinea con la propuesta del presente trabajo, que busca integrar el principio del cuidado en la selección de personal para disminuir reprocesos, fortalecer el compromiso organizacional y aumentar la satisfacción tanto de la empresa como del candidato.

En consecuencia, el marco legal colombiano ofrece un sustento normativo firme que respalda la propuesta investigativa, al mismo tiempo que presenta retos importantes para su implementación práctica, especialmente en contextos donde persisten prácticas tradicionales o poco humanizadas en la gestión del talento humano.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

Este estudio se orienta bajo un enfoque cualitativo, dado que busca comprender e interpretar las estrategias actuales utilizadas en la selección de personal en una empresa del sector comercio en Bucaramanga, Santander, así como identificar sus aciertos, limitaciones y potencialidades. La investigación cualitativa permite indagar las percepciones, prácticas y significados que los actores implicados asignan a este proceso, desde una perspectiva contextual y situada.

La investigación se enmarca en un diseño descriptivo de tipo no experimental, ya que no se manipulan variables, sino que se observan y analizan las estrategias de contratación existentes. De este modo, el trabajo busca ofrecer una comprensión profunda del fenómeno sin alterarlo, permitiendo identificar los factores que inciden en la toma de decisiones y, a partir de ello, plantear propuestas de mejora.

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, el proceso metodológico seguirá los siguientes pasos:

1. **Recolección de información:** Se realizará mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a personal del área de gestión humana o responsables del proceso

de selección. Las entrevistas permitirán recoger información sobre los criterios de selección, fases del proceso y retos comunes en la contratación de nuevo personal.

2. Análisis de información: Se empleará la técnica de análisis de contenido, permitiendo categorizar los datos, identificar patrones y establecer relaciones entre los distintos elementos del proceso de selección.

3. Propuesta de mejora: A partir del análisis, se elaborarán recomendaciones prácticas que puedan ser implementadas para optimizar el proceso de selección en la empresa, fortaleciendo su eficacia y pertinencia.

1.5.1 Tipo de investigación

El presente trabajo corresponde a una investigación cualitativa de tipo descriptivo. Este tipo de investigación tiene como propósito comprender y describir un fenómeno en profundidad, en este caso, las estrategias empleadas en la selección de personal en una empresa del sector comercio en Bucaramanga durante el año 2024.

La investigación descriptiva permite detallar características, procesos, comportamientos o prácticas organizacionales sin manipular variables, buscando resaltar patrones, enfoques y elementos clave que surgen de las experiencias reales de quienes intervienen en el proceso de contratación. Asimismo, la perspectiva cualitativa favorece un análisis interpretativo de las percepciones, opiniones y criterios de los actores involucrados, permitiendo construir una mirada comprensiva sobre la gestión del talento humano y sus implicaciones en la efectividad de la contratación.

1.5.1.1 Población

La población objeto de estudio está conformada por el personal encargado de los procesos de selección de talento humano en una empresa del sector comercio ubicada en la ciudad de

Bucaramanga, Santander. Esta población incluye tanto a los responsables directos del área de recursos humanos como a los líderes o jefes de área que intervienen o toman decisiones en el proceso de contratación.

Dado que la investigación se enfoca en comprender las estrategias empleadas en el proceso de selección de personal, se prioriza el contacto con quienes ejecutan, diseñan o supervisan dichas prácticas dentro de la organización. La elección de esta población responde al interés de identificar desde su experiencia cómo se desarrolla la contratación, qué criterios se aplican y qué aspectos consideran relevantes para una vinculación laboral efectiva y pertinente.

1.5.1.1.1 Muestra

Para la selección de la muestra se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la accesibilidad a las empresas y profesionales del área. La muestra estará compuesta por aproximadamente diez empresas, considerando reclutadores, encargados de Recursos Humanos y empleados contratados en el último año. El tamaño de las empresas son micro y pequeñas empresas con menos de 50 empleados, y el sector es comercial.

Este grupo permitirá obtener datos relevantes sobre la implementación del cuidado en la contratación y su impacto en la satisfacción y permanencia del personal dentro de la organización.

1.5.2 Técnicas e instrumentos de medición y análisis

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados en esta investigación, se emplearán técnicas de carácter cualitativo que permitan captar de forma profunda y contextualizada las prácticas, percepciones y criterios que orientan el proceso de selección de personal en la empresa del sector comercio ubicada en Bucaramanga, Santander. En ese sentido, se recurrirá a entrevistas semiestructuradas como instrumento principal de recolección de información, dirigidas a los encargados del área de talento humano, así como a líderes de procesos que participan activamente en las decisiones de vinculación de nuevo personal.

La entrevista semiestructurada permite abordar temas clave definidos con antelación, pero también otorga libertad al entrevistado para ampliar o profundizar en aspectos que considera relevantes, lo cual enriquece la comprensión del fenómeno desde la experiencia directa del sujeto. Esta técnica será complementada con la revisión documental interna, que incluirá el análisis de manuales, protocolos, formatos o cualquier otro documento institucional relacionado con la selección de personal, con el fin de contrastar lo dicho con lo escrito, y detectar posibles tensiones o coincidencias entre la norma y la práctica.

El proceso de análisis de la información recolectada se realizará mediante la técnica de análisis de contenido, que consiste en la codificación y categorización de los datos obtenidos, permitiendo identificar patrones, tendencias, discursos y prácticas que giran en torno a los criterios de selección. Se empleará un enfoque inductivo, que parte de las respuestas dadas por los participantes para construir categorías emergentes y comprensivas, en relación directa con los objetivos específicos del estudio.

La recolección de la información se llevará a cabo durante el primer semestre del año 2024, dentro del contexto espacial delimitado a una empresa del sector comercio en Bucaramanga. Esta delimitación temporal y espacial garantiza una lectura situada del fenómeno investigado, respetando el carácter contextual del enfoque cualitativo adoptado. El análisis buscará responder de forma coherente al objetivo general, proporcionando elementos claros sobre las estrategias de selección utilizadas y su relación con los criterios que se consideran prioritarios en el proceso de contratación.

1.6 CRONOGRAMA

	EN	FEB	MA	AB
ACTIVIDAD	ERO	RERO	RZO	RIL

ES	E M 2	E M 4	E M 2	E M 4	E M 2	E M 4	E M 2	E M 4
Revisión de literatura sobre el cuidado en la selección de personal.								
Identificación de fuentes y construcción del marco teórico								
Diseño de instrumentos de recolección de datos (encuestas, entrevistas)								
Validación y ajuste de instrumentos.								
Aplicación de los instrumentos de recolección de datos.								

Recopilación de información sobre prácticas de contratación y cuidado en Recursos Humanos.								
Análisis preliminar de datos recopilados.								
Identificación de tendencias y patrones preliminares.								
Profundización en el análisis de datos. Interpretación de resultados.								
Redacción preliminar del informe de investigación.								
Revisión y ajuste final del informe.								
Preparación de la presentación final y del informe definitivo.								
Entrega del informe final y presentación de la investigación.								

1.7 PRESUPUESTO

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo de manera completamente virtual, lo que implica que no se requerirán recursos económicos significativos. En este sentido, el presupuesto se enfoca en aprovechar recursos gratuitos y accesibles tanto en el ámbito digital como académico, lo que asegura la viabilidad de la investigación sin incurrir en costos adicionales.

En cuanto a los apoyos humanos, la investigación será liderada por el autor de la tesis, quien se encargará de la revisión de literatura, recolección de datos, análisis de la información y redacción del informe. Asimismo, se contará con el apoyo del asesor académico, quien brindará retroalimentación y orientación en cada fase del proyecto. Ambos apoyos serán brindados sin costo, ya que se gestionarán como parte del proceso académico de desarrollo de la tesis.

Respecto a los apoyos digitales y tecnológicos, se utilizarán plataformas y herramientas gratuitas para la recolección de datos. Se hará uso de Google Forms para las encuestas y de Zoom para realizar entrevistas, sin necesidad de adquirir versiones premium de estas herramientas. Además, el análisis de los datos se llevará a cabo con software libre como Google Sheets, Excel, o programas como R y Python, lo que elimina la necesidad de adquirir licencias de software de pago. Para el almacenamiento de los archivos y documentos asociados a la investigación, se utilizarán servicios en la nube como Google Drive o Dropbox, que ofrecen opciones gratuitas adecuadas para las necesidades del proyecto.

En términos de apoyos institucionales, no se prevén gastos adicionales, ya que la universidad proporcionará acceso a bases de datos académicas, artículos y libros electrónicos necesarios para la realización del estudio. Tampoco se requieren permisos especiales fuera de los trámites administrativos habituales que brinda la institución, lo que facilita el desarrollo del proyecto sin costos extras.

Este enfoque virtual y gratuito asegura que la investigación se pueda desarrollar de manera efectiva, sin que se requieran recursos financieros adicionales para su ejecución. Todos los gastos están cubiertos por los recursos disponibles en línea y el apoyo institucional, garantizando que el proyecto se realice con los medios disponibles de forma eficiente y sin costos adicionales.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA INCORPORACIÓN DEL CUIDADO ORGANIZACIONAL

1.8 Introducción conceptual al proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal representa uno de los pilares fundamentales en la gestión del talento humano, ya que permite a las organizaciones identificar, evaluar y vincular a los individuos que poseen las competencias más adecuadas para responder a las exigencias del entorno organizacional. En el contexto del sector comercial de Bucaramanga, este proceso cobra relevancia debido al dinamismo del mercado, la rotación frecuente de personal y la necesidad de contar con talento humano que no solo tenga habilidades técnicas, sino que también se alinee con los valores y objetivos de la empresa.

Según Chiavenato (2017), la selección de personal consiste en la elección del candidato más adecuado para el cargo vacante, considerando criterios objetivos y subjetivos que se relacionan con el perfil del puesto y la cultura organizacional. Esta definición resalta que el proceso no es meramente técnico, sino que también involucra un juicio crítico y estratégico por parte del equipo de recursos humanos. Por ello, la selección va más allá de simplemente llenar una vacante; implica prever el aporte del nuevo colaborador al desarrollo y sostenibilidad de la organización.

Por su parte, Idalberto Chiavenato enfatiza que una adecuada selección contribuye a disminuir costos por rotación, mejora el clima organizacional y aumenta la productividad. En consonancia con esto, autores como Robbins y Coulter (2018) argumentan que la efectividad del proceso de selección no se limita a la aplicación de herramientas como entrevistas o pruebas

psicotécnicas, sino que requiere una planificación previa que tenga en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa.

En Colombia, el marco normativo también influye en este proceso, ya que el artículo 53 de la Constitución Política consagra el derecho al trabajo y establece principios orientadores como la estabilidad laboral y la igualdad de oportunidades. Estos principios deben ser considerados por las empresas a la hora de diseñar sus estrategias de reclutamiento y selección, garantizando procesos transparentes, éticos y ajustados a la ley.

Desde una mirada integral, la selección de personal puede clasificarse en distintas fases: reclutamiento, evaluación, selección propiamente dicha, contratación e inducción. Cada una de estas etapas debe responder a criterios objetivos y metodologías coherentes con el perfil buscado, las condiciones del mercado y la naturaleza del sector económico. De acuerdo con Dessler (2020), el éxito del proceso depende en gran medida de la claridad con la que se definan los requisitos del cargo, las fuentes de reclutamiento utilizadas y las competencias valoradas por la empresa.

En resumen, el proceso de selección de personal constituye un componente estratégico de la gestión humana, especialmente en sectores altamente competitivos como el comercial. Su correcta implementación incide de manera directa en la eficiencia operativa, en la reducción del ausentismo y en la consolidación de una cultura organizacional sólida. En los apartados siguientes se describirán las prácticas más comunes que, en la actualidad, se observan en las empresas del sector comercial de Bucaramanga, para luego analizar si dichas prácticas evidencian o no un enfoque que valore el cuidado en la contratación de personal.

1.9 Prácticas previas a la selección: Planeación y reclutamiento

Antes de iniciar el proceso de selección como tal, las organizaciones deben poner en marcha una serie de acciones que permiten establecer las condiciones para atraer a los candidatos adecuados. Estas prácticas previas son determinantes en el éxito posterior de la contratación, ya que una planificación deficiente o un reclutamiento mal enfocado pueden llevar a la selección de perfiles no idóneos, incrementando los niveles de rotación y desajuste organizacional.

1.9.1 Planeación de personal

La planeación del recurso humano consiste en prever cuántos empleados serán necesarios, en qué áreas, con qué perfil y en qué momento. Esta etapa suele estar guiada por el análisis de la carga laboral, la expansión o contracción de áreas estratégicas, y los objetivos de crecimiento. Según Robbins y Coulter (2018), la planeación permite alinear las necesidades de talento con la estrategia de la empresa, asegurando que no se generen vacíos que afecten el desempeño ni se incurra en sobrecarga presupuestal.

En el sector comercial de Bucaramanga, muchas pequeñas y medianas empresas tienden a obviar esta etapa o a hacerla de forma empírica. En algunos casos, la necesidad de contratar surge de forma repentina ante la renuncia de un empleado, sin que exista una planificación previa. Esto genera procesos improvisados que afectan la calidad de la selección. En contraste, empresas con una estructura de recursos humanos más desarrollada suelen elaborar planes anuales de personal que consideran aspectos como proyecciones de ventas, estacionalidad del negocio y cambios en la normatividad laboral.

1.9.2 Reclutamiento de personal

El reclutamiento consiste en atraer candidatos que cumplan con el perfil establecido. Este puede hacerse a través de fuentes internas (empleados actuales que pueden asumir nuevos roles) o externas (candidatos del mercado laboral). Chiavenato (2017) clasifica el reclutamiento en tres tipos principales: interno, externo y mixto. Cada uno tiene ventajas y limitaciones. El reclutamiento interno, por ejemplo, motiva a los empleados y reduce costos, pero puede limitar la entrada de nuevas ideas. Por su parte, el externo permite renovar el capital humano, aunque puede alargar el proceso.

En el caso de las empresas comerciales de Bucaramanga, el reclutamiento suele realizarse mayormente a través de canales digitales como redes sociales (Facebook, LinkedIn), portales de empleo (CompuTrabajo, Indeed) o grupos de WhatsApp. Algunos negocios, especialmente del sector retail o ventas al por menor, recurren a la voz a voz, publicaciones impresas o incluso carteles en vitrinas. Estas estrategias no siempre incluyen filtros previos o descripciones claras del perfil buscado, lo cual puede derivar en una convocatoria desorganizada.

Por ejemplo, una empresa que busca un auxiliar administrativo sin definir si se requiere conocimiento en manejo de software contable o atención al cliente, puede recibir hojas de vida que no cumplen las expectativas, prolongando el proceso y afectando la eficiencia. De ahí la importancia de acompañar el reclutamiento con una descripción precisa del cargo, incluyendo funciones, competencias, experiencia y nivel educativo requerido.

1.9.3 Buenas prácticas observadas

En entrevistas preliminares realizadas a responsables de selección en el sector comercial, se identificó que algunas empresas han empezado a implementar prácticas más

cuidadosas en esta etapa, como la elaboración de manuales de funciones, actualización periódica de perfiles ocupacionales y el uso de matrices de competencias para definir requerimientos de los cargos. Esto refleja una evolución hacia procesos más formales y alineados con las recomendaciones de la literatura especializada.

Por último, es importante mencionar que una práctica de cuidado en esta fase implica respetar los principios de inclusión, no discriminación y equidad de género. Algunas organizaciones en Bucaramanga han comenzado a incorporar estas perspectivas en sus convocatorias, evitando sesgos y promoviendo la diversidad en el ambiente laboral.

1.10 Prácticas de evaluación y selección de candidatos

La evaluación y selección de candidatos constituye una fase crítica dentro del proceso de contratación, ya que de ella depende la identificación del perfil más idóneo para el cargo. Esta etapa no solo busca verificar las competencias técnicas del aspirante, sino también su alineación con la cultura organizacional y los valores de la empresa. Según Idalberto Chiavenato (2017), seleccionar es "escoger entre los candidatos reclutados a aquel o aquellos más adecuados para el cargo y para la organización". En este sentido, la selección es un acto de decisión y responsabilidad institucional.

1.10.1 Instrumentos de evaluación comúnmente usados

En el ámbito comercial, la selección suele incluir entrevistas, pruebas psicotécnicas, exámenes de conocimiento y, en algunos casos, dinámicas grupales. Sin embargo, la implementación de estos instrumentos varía considerablemente dependiendo del tamaño, recursos y formalidad de cada empresa.

- Entrevistas de selección: son la herramienta más utilizada. En Bucaramanga, muchas empresas medianas aplican entrevistas semiestructuradas, donde combinan preguntas generales con interrogantes específicos sobre la experiencia previa, manejo de clientes,

cumplimiento de metas, entre otros. Empresas más pequeñas, en cambio, recurren a entrevistas informales, centradas en aspectos como la disponibilidad inmediata o la cercanía geográfica.

- Pruebas psicotécnicas: algunas organizaciones utilizan test estandarizados para evaluar habilidades cognitivas, rasgos de personalidad, toma de decisiones o tolerancia al estrés. Estas herramientas aportan datos objetivos, pero requieren interpretación profesional, lo cual limita su uso en empresas sin departamento de talento humano formal.

- Evaluación por competencias: consiste en valorar al candidato según comportamientos observables relacionados con el cargo, como la orientación al cliente, la proactividad o la adaptabilidad. Se suelen aplicar mediante simulaciones, casos prácticos o preguntas situacionales. Por ejemplo, una empresa comercial puede presentar al aspirante un caso de queja de cliente para observar cómo lo resolvería.

- Verificación de referencias: es común que los reclutadores contacten a anteriores empleadores del candidato para conocer aspectos sobre su rendimiento, cumplimiento y actitudes en el entorno laboral. Esta práctica ayuda a prevenir decisiones apresuradas y aporta elementos adicionales para valorar la coherencia entre lo declarado y lo vivido.

Criterios de selección predominantes

En el sector comercial, especialmente en ventas, se priorizan habilidades blandas como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la orientación a resultados. Aunque los títulos académicos y la experiencia son importantes, muchas decisiones se basan en la percepción del entrevistador respecto a la actitud y disposición del candidato. Esto ha generado que algunas contrataciones se den por intuición más que por evidencias objetivas, lo que representa un riesgo para la calidad del proceso.

Asimismo, empresas más estructuradas manejan perfiles por competencias que permiten evaluar al candidato con base en indicadores previamente definidos. Esto mejora la transparencia y la equidad, dado que todos los aspirantes son medidos con el mismo criterio. Sin embargo, este tipo de enfoque aún no está ampliamente adoptado en pequeñas empresas o emprendimientos familiares, que tienden a basarse en vínculos de confianza, recomendaciones personales o procesos empíricos.

Aspectos éticos y de cuidado

Un componente fundamental en esta fase es el trato respetuoso y ético hacia los candidatos. Desde la claridad en la información hasta el seguimiento post-entrevista, cada acción refleja el compromiso de la empresa con la dignidad humana. Algunas prácticas observadas en Bucaramanga evidencian avances, como informar a los aspirantes sobre los resultados del proceso o dar retroalimentación constructiva. Sin embargo, aún persisten casos de procesos sin respuesta, entrevistas mal planificadas o falta de transparencia en las condiciones contractuales.

Incluir el cuidado en esta etapa implica considerar la experiencia del candidato como parte de la imagen organizacional. En palabras de Pérez López (2016), "la forma en que una empresa selecciona a su personal habla de su concepción del ser humano y de su ética organizacional".

1.11 Prácticas posteriores a la selección: inducción e integración

El proceso de inducción e integración de personal representa un momento decisivo en la experiencia laboral inicial de los nuevos colaboradores. Esta etapa no solo proporciona información clave sobre la empresa y sus funciones, sino que también contribuye al fortalecimiento del sentido de pertenencia, la confianza y el compromiso hacia la organización. De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2017), la inducción es "el proceso de socialización organizacional que permite al nuevo colaborador conocer la cultura institucional, sus normas, políticas, reglamentos y expectativas".

1.11.1 Inducción formal e informal

En las empresas del sector comercial de Bucaramanga, se han identificado prácticas tanto formales como informales en los procesos de inducción. Las empresas con departamentos de talento humano definidos suelen realizar inducciones estructuradas durante los primeros días de ingreso, en las cuales se presentan los siguientes aspectos:

- Historia y misión de la empresa.
- Políticas internas, horarios, normas de convivencia.
- Presentación del equipo de trabajo y de los líderes directos.
- Instrucciones sobre el manejo de herramientas, cajas registradoras o software comercial.
- Explicación de metas, funciones del cargo y sistema de compensación.

Este proceso, que puede durar entre medio día y tres días hábiles, tiene como objetivo reducir la ansiedad del trabajador y facilitar su adaptación. Además, muchas empresas documentan este paso a través de formatos de firma, como evidencia de cumplimiento.

Por otro lado, empresas pequeñas o familiares implementan inducciones más espontáneas e intuitivas, en las cuales los nuevos empleados aprenden directamente de sus compañeros o supervisores inmediatos. Aunque estas estrategias permiten una rápida inserción en la dinámica laboral, a menudo carecen de lineamientos claros y pueden generar confusión, desinformación o incertidumbre.

1.11.2 Integración progresiva y acompañamiento

Un componente esencial en el proceso posterior a la selección es el acompañamiento durante los primeros días de trabajo. Empresas con buenas prácticas asignan un tutor o colaborador de referencia que orienta al nuevo empleado en el desarrollo de sus actividades. Esta figura facilita la comunicación, aclara dudas, y ayuda a interpretar adecuadamente los códigos informales de la empresa.

Esta estrategia es parte del proceso de socialización organizacional, el cual, según Robbins y Judge (2013), "permite que los nuevos integrantes internalicen los valores, creencias y normas de la organización".

Asimismo, se han encontrado iniciativas de integración como dinámicas grupales, actividades de bienvenida o recorridos por las instalaciones. Estas acciones no solo tienen un valor simbólico, sino que fortalecen la cohesión y permiten al nuevo trabajador construir redes de apoyo dentro de la empresa.

1.11.3 Factores de cuidado en la integración

Desde la perspectiva del cuidado organizacional, la etapa de inducción e integración debería concebirse como un espacio de acogida respetuosa, orientación efectiva y acompañamiento emocional. Algunos autores, como González y Torres (2018), plantean que un entorno de trabajo saludable comienza con una recepción cálida, clara y ética hacia el nuevo miembro del equipo.

En este sentido, prácticas como brindar instrucciones precisas, asignar un ambiente de trabajo digno, explicar derechos y deberes laborales, y garantizar condiciones de seguridad, hacen parte de una visión humanizada del talento humano. No obstante, en algunas organizaciones del sector comercial, especialmente aquellas con alta rotación, estas prácticas son vistas como un gasto innecesario o una pérdida de tiempo, lo cual puede generar frustración en los nuevos empleados y afectar su permanencia.

1.11.4 Importancia de una inducción cuidadosa

Una inducción bien estructurada no solo beneficia al trabajador, sino que reduce los tiempos de aprendizaje, los errores operativos y mejora la productividad desde los primeros días. Además, contribuye a disminuir la rotación temprana, lo cual representa un ahorro significativo para las empresas. En palabras de Fernández Pérez (2014), "la integración adecuada del nuevo personal

constituye una inversión estratégica que fortalece el clima laboral y consolida la reputación de la organización como un buen lugar para trabajar".

Como se ha evidenciado, la selección de personal no se reduce únicamente a la entrevista o al examen de habilidades. En realidad, es un proceso más amplio que inicia con la planeación de las vacantes, continúa con la aplicación de estrategias de búsqueda y evaluación, y se extiende hacia la inducción e integración del nuevo talento al entorno organizacional. Cada una de estas etapas representa oportunidades valiosas para aplicar un enfoque de cuidado, que privilegie la dignidad, el respeto y el bienestar del trabajador desde el primer contacto con la empresa.

No obstante, más allá de describir las prácticas implementadas actualmente, resulta fundamental analizar en qué medida estas prácticas reflejan principios de cuidado organizacional y si responden a una mirada humanizada de la gestión del talento. En este sentido, el siguiente apartado se propone abordar el segundo objetivo específico, orientado a comprender cómo se expresa —o se debilita— el cuidado en las dinámicas reales de contratación y vinculación laboral dentro del sector comercial de Bucaramanga.

Una vez identificado y descrito el conjunto de criterios y procedimientos utilizados por las empresas del sector comercial de Bucaramanga en sus procesos de selección, se hace necesario validar empíricamente la manera en que dichas prácticas garantizan, o no, la adecuación del perfil del candidato al cargo ofertado. Para tal fin, se diseñó y aplicó un instrumento de recolección de información estructurado en formato de encuesta, con preguntas cerradas de opción múltiple y dicotómicas, dirigidas a responsables del área de selección y talento humano de empresas representativas del sector.

Este proceso metodológico permitió contrastar los hallazgos teóricos con las realidades prácticas del entorno laboral, generando una base empírica para el análisis del segundo objetivo

específico: identificar los criterios y procedimientos que las empresas aplican para garantizar la adecuación del perfil del candidato al cargo ofertado.

En total, se aplicaron encuestas a diez empresas seleccionadas por conveniencia, tomando como criterio principal su pertenencia al sector comercial y su ubicación en la ciudad de Bucaramanga. Los resultados se presentan a continuación de manera gráfica y analítica, acompañados de un desarrollo interpretativo que permite visualizar tanto tendencias comunes como particularidades en los enfoques de selección adoptados por estas organizaciones los cuales se ven en evidencia en los siguientes análisis:

1.11.5 Análisis de la Pregunta 1:

¿La empresa cuenta con un proceso estructurado para la selección de personal?

- Sí: 8 empresas
- No: 2 empresas

Interpretación:

Los resultados de esta pregunta reflejan que la mayoría de las empresas encuestadas (el 80%) afirman tener un proceso estructurado de selección de personal, mientras que un 20% indica no contar con uno. Este hallazgo es fundamental, ya que evidencia una tendencia positiva hacia la formalización de los procesos de selección, lo cual resulta clave para garantizar una mayor objetividad, eficiencia y coherencia en la incorporación de nuevos talentos.

La estructuración de los procesos permite que las organizaciones definan con claridad las fases de selección, los perfiles requeridos, los criterios de evaluación, los responsables del proceso y las herramientas utilizadas. Además, permite hacer seguimiento y ajustes cuando los resultados de la contratación no cumplen con las expectativas, facilitando así un enfoque más estratégico en la gestión del talento humano (Chiavenato, 2011).

Relación con el objetivo específico:

Este primer análisis aporta a la identificación de uno de los principales criterios utilizados por las empresas: la existencia de procesos formalizados y estructurados. La presencia de estas estructuras sugiere un mayor compromiso con la adecuación del perfil del candidato, ya que permite aplicar mecanismos sistemáticos de verificación, comparación y análisis que disminuyen el margen de error en la contratación.

Ejemplo práctico:

Una empresa que cuenta con un proceso estructurado probablemente sigue etapas como: análisis del cargo, convocatoria, preselección, entrevistas, pruebas psicotécnicas, verificación de referencias y selección final. Estas fases permiten que el candidato no solo cumpla con el perfil técnico requerido, sino también con aspectos actitudinales y culturales esperados.

1.11.6 Análisis de la Pregunta 2:

¿La empresa define previamente un perfil del cargo antes de iniciar el proceso de selección?

- Sí: 9 empresas
- No: 1 empresa

Interpretación:

El 90% de las empresas encuestadas aseguran que definen previamente un perfil del cargo antes de iniciar el proceso de selección, lo que evidencia una alta conciencia sobre la importancia de este insumo dentro de las estrategias de selección. Solo una empresa manifiesta no hacerlo, lo cual podría indicar una debilidad en su gestión del talento humano.

La definición previa del perfil del cargo es una de las fases críticas dentro de los procesos de selección efectivos. Este perfil incluye no solo los requerimientos académicos y técnicos, sino también las habilidades blandas, valores organizacionales deseables, nivel de experiencia y condiciones del entorno laboral. Según Werther y Davis (2008), contar con un perfil claro permite una mejor alineación

entre las necesidades de la empresa y las competencias del aspirante, lo cual reduce el riesgo de una contratación inadecuada.

Relación con el objetivo específico:

Esta pregunta se conecta directamente con el objetivo de identificar los procedimientos utilizados para garantizar la adecuación del perfil del candidato. La construcción de un perfil previo es precisamente el primer paso para lograr que la selección se ajuste a las necesidades reales del cargo. En este sentido, puede considerarse como un procedimiento base sobre el cual se construyen los demás criterios y filtros del proceso.

Ejemplo práctico:

Por ejemplo, una empresa del sector comercial que necesita contratar un asesor de ventas, debe definir si el perfil requiere experiencia previa, manejo de herramientas digitales, habilidades comunicativas, tolerancia a la frustración y orientación al cliente. Esta claridad le permitirá filtrar candidatos que no cumplan con esos mínimos y centrar su análisis en quienes realmente pueden desempeñar el cargo de manera efectiva.

1.11.7 Análisis de la Pregunta 3:

¿Qué herramientas utiliza la empresa para validar la compatibilidad del perfil del aspirante con el cargo?

Respuestas múltiples (frecuencia de selección por empresas):

- Entrevistas estructuradas: 9
- Pruebas psicotécnicas: 6
- Análisis de hoja de vida: 10
- Pruebas prácticas: 5
- Referencias laborales: 7

- Dinámicas grupales: 3
- Otra: 0

Interpretación:

Esta pregunta revela la variedad de herramientas que las empresas del sector comercial en Bucaramanga emplean para verificar la compatibilidad entre el aspirante y el perfil requerido. El análisis de hoja de vida (10 respuestas) y las entrevistas estructuradas (9 respuestas) se destacan como las herramientas más utilizadas, lo cual es coherente con los procedimientos tradicionales del área de gestión humana.

El análisis de la hoja de vida permite una primera aproximación al perfil académico, experiencia y competencias técnicas del candidato. Sin embargo, su alcance es limitado frente a aspectos actitudinales o interpersonales, razón por la cual las entrevistas estructuradas cobran valor, ya que permiten profundizar en las habilidades blandas, motivaciones y expectativas del postulante. Estas entrevistas, al seguir una guía con preguntas prediseñadas, reducen la subjetividad y aumentan la confiabilidad del proceso (Chiavenato, 2017).

En tercer lugar, aparecen las referencias laborales (7 respuestas), que permiten contrastar la información suministrada por el candidato con la experiencia real reportada por antiguos empleadores. Le siguen las pruebas psicotécnicas (6) y las pruebas prácticas (5), que complementan el análisis al permitir evidenciar capacidades cognitivas, técnicas o motrices, dependiendo del cargo ofertado. Por último, se mencionan las dinámicas grupales (3), menos frecuentes, pero útiles especialmente en cargos que requieren trabajo en equipo o liderazgo.

Relación con el objetivo específico:

Esta pregunta se alinea completamente con el segundo objetivo específico, pues permite identificar los procedimientos mediante los cuales las empresas validan la adecuación entre el perfil del

candidato y el cargo. La diversidad en las herramientas revela que existe una intención clara por minimizar errores en la selección, y que muchas empresas emplean una combinación de métodos que abarcan tanto lo técnico como lo actitudinal.

Ejemplo práctico:

Una empresa que busca un supervisor de ventas puede analizar la hoja de vida para verificar estudios y experiencia, aplicar pruebas psicotécnicas para evaluar razonamiento lógico, realizar una entrevista estructurada para indagar sobre toma de decisiones y liderazgo, y aplicar una prueba práctica para simular una situación de manejo de equipo. Esta combinación de herramientas aumenta las posibilidades de seleccionar al candidato más adecuado.

1.11.8 Análisis de la Pregunta 4:

¿Qué tan relevante considera su empresa que es el análisis del perfil del aspirante dentro del proceso de selección?

Respuestas:

- Muy relevante: 8
- Relevante: 2
- Poco relevante: 0
- Nada relevante: 0

Interpretación:

Los resultados muestran que el 100% de las empresas encuestadas consideran que el análisis del perfil del aspirante es relevante o muy relevante en el proceso de selección, siendo "Muy relevante" la respuesta más común (8 de 10 empresas). Esto deja claro que hay una conciencia organizacional consolidada respecto al papel estratégico que cumple la correcta identificación del perfil del candidato para asegurar un buen proceso de vinculación.

La valoración del perfil no solo implica evaluar los conocimientos y experiencias del aspirante, sino también aspectos como su afinidad con la cultura organizacional, sus habilidades blandas, y su capacidad de adaptación. Como señala Alles (2008), el éxito del proceso de selección depende en gran medida de una correcta definición del perfil de cargo y de una evaluación detallada del perfil del postulante en relación con éste.

El hecho de que ninguna empresa considere que el análisis del perfil es poco o nada relevante sugiere que el entorno comercial en Bucaramanga reconoce el valor del talento humano como un activo estratégico, y que la selección de personal es un proceso clave para la productividad, el clima organizacional y la competitividad.

Relación con el segundo objetivo específico:

Esta pregunta se articula directamente con el objetivo de identificar los criterios utilizados por las empresas para garantizar la adecuación del perfil del candidato al cargo. En este caso, más que herramientas específicas, se indaga por la valoración que se le otorga al proceso de análisis del perfil, lo cual constituye un criterio de peso para entender la seriedad y rigurosidad con la que se abordan las etapas de selección.

Ejemplo práctico:

Una empresa que requiere contratar a un asesor comercial con habilidades de persuasión y comunicación no se limita únicamente a revisar el cumplimiento de los requisitos técnicos. Realiza un análisis más profundo del perfil para identificar si el candidato tiene habilidades interpersonales, manejo de objeciones y empatía con el cliente, lo cual podría evaluarse en entrevistas y pruebas situacionales.

Esta comprensión del perfil permite no solo seleccionar adecuadamente, sino también reducir la rotación, aumentar la satisfacción laboral y contribuir al éxito organizacional a largo plazo.

1.11.9 Análisis de la Pregunta 5:

¿Qué herramientas utiliza su empresa para verificar la adecuación del perfil del aspirante al cargo?

Respuestas múltiples (frecuencia de selección por las empresas):

- Entrevistas estructuradas: 8
- Pruebas psicotécnicas: 6
- Verificación de referencias laborales: 6
- Dinámicas grupales: 3
- Assessment center: 2
- Otras: 1 (mencionaron observación directa en ambientes simulados)

Interpretación:

Esta pregunta permite conocer las herramientas prácticas que las empresas del sector comercial de Bucaramanga utilizan para garantizar que el perfil del candidato se adecúe al cargo ofertado. Los resultados evidencian que las entrevistas estructuradas son el método predominante, utilizado por 8 de las 10 empresas encuestadas. Esto muestra una tendencia hacia la evaluación sistemática de los candidatos a través de preguntas prediseñadas y criterios comparables entre aspirantes, lo que permite tomar decisiones más objetivas.

Además, las pruebas psicotécnicas y la verificación de referencias laborales también son herramientas ampliamente utilizadas (en el 60% de los casos), lo cual indica que las organizaciones no solo evalúan habilidades cognitivas o de personalidad, sino que también validan el historial laboral para conocer aspectos como el desempeño, la ética y la adaptabilidad previa del candidato.

La inclusión de dinámicas grupales y assessment center, aunque con menor frecuencia, revela que algunas empresas aplican estrategias más completas y centradas en competencias, especialmente

cuando los cargos requieren habilidades sociales, liderazgo o toma de decisiones en equipo. La respuesta abierta mencionada (observación en ambientes simulados) sugiere que hay empresas que intentan adaptar procesos más contextualizados y experienciales de evaluación.

Relación con el segundo objetivo específico:

Este análisis aporta evidencia directa sobre los procedimientos aplicados por las empresas para verificar la adecuación del perfil del aspirante al cargo, tal como lo propone el segundo objetivo específico del trabajo. A través de esta pregunta se identifican claramente las herramientas más frecuentes y las prácticas emergentes, lo que permitirá en el desarrollo del capítulo una comparación con lo planteado en la literatura y recomendaciones para fortalecer el proceso.

Ejemplo práctico:

Una empresa que desea contratar a un jefe de ventas puede usar entrevistas estructuradas para verificar conocimiento técnico, aplicar pruebas psicotécnicas para evaluar liderazgo, y realizar una dinámica grupal donde observe cómo se desenvuelve el candidato en una simulación de conflicto comercial. Todo esto en conjunto garantiza una visión integral del aspirante frente al perfil del cargo.

1.11.10 Análisis de la Pregunta 6:

¿Su empresa utiliza algún sistema de puntuación, rúbrica o matriz para calificar la adecuación del candidato?

Respuestas:

- Sí: 6 empresas
- No: 4 empresas

Interpretación:

La información recabada en esta pregunta evidencia que el 60% de las empresas encuestadas han implementado algún tipo de sistema formal para calificar a los candidatos durante el proceso de

selección. Entre los métodos mencionados por las empresas que respondieron afirmativamente se encuentran el uso de rúbricas de evaluación, matrices de competencias y sistemas de puntuación por criterios definidos previamente. Esto indica un avance en la estructuración y profesionalización del proceso de selección, con miras a asegurar una mayor objetividad, transparencia y coherencia entre el perfil requerido y las características del aspirante.

Por otro lado, el 40% restante manifiesta no utilizar ningún tipo de instrumento formal, lo que podría reflejar procesos de selección más empíricos o subjetivos, basados en la percepción del reclutador o en entrevistas no estandarizadas. Esta carencia puede aumentar el riesgo de errores de contratación, ya que no se cuenta con una herramienta clara que oriente la decisión en términos de criterios medibles.

Relación con el segundo objetivo específico:

Esta pregunta se conecta estrechamente con el objetivo de identificar los criterios y procedimientos utilizados para asegurar la adecuación del perfil. El uso de matrices, rúbricas o puntuaciones representa una estrategia procedimental clara y medible que busca comparar objetivamente las competencias y cualidades del aspirante frente a los requisitos del cargo. Además, permite al área de Talento Humano fundamentar sus decisiones ante auditorías, evaluaciones internas o situaciones legales.

Reflexión y ejemplo práctico:

Por ejemplo, una empresa que necesita contratar a un analista contable puede establecer una matriz donde se evalúe la experiencia previa, dominio de software contable, capacidad analítica y habilidades de comunicación. A cada ítem se le asigna una puntuación y una ponderación según su importancia. De esta manera, aunque varios candidatos tengan hojas de vida similares, el sistema permite identificar quién se adapta mejor al perfil en función de las necesidades reales del cargo.

Por el contrario, una empresa que no aplica este tipo de herramientas puede tomar decisiones basadas únicamente en la entrevista, sin evidencia que respalde la elección, lo que puede afectar la efectividad del proceso de vinculación.

Conclusión parcial:

El análisis de esta pregunta permite reconocer que aún existen brechas importantes en la formalización de los procesos de selección. Por tanto, una de las recomendaciones que emergerá de este trabajo será fomentar la implementación de herramientas objetivas y estandarizadas para aumentar la calidad del proceso de enganche y reducir la rotación laboral.

1.11.11 Análisis de la Pregunta 7:

¿Qué tipo de criterios predominan al momento de seleccionar un candidato?

Respuestas (pueden ser múltiples):

- Académicos: 8 empresas
- Laborales (experiencia): 9 empresas
- Personales (actitudes, valores, presentación): 7 empresas
- Otros (alineación con la cultura organizacional, disponibilidad horaria, etc.): 2

empresas

Interpretación:

Esta pregunta arrojó una visión más amplia y diversificada sobre los criterios que las empresas priorizan durante la selección de personal. Los resultados revelan que, aunque la experiencia laboral es el criterio más valorado (90% de las empresas), los aspectos académicos y personales también juegan un rol importante en la toma de decisiones, lo que sugiere una evaluación integral del candidato.

La importancia otorgada a los criterios laborales muestra que las empresas valoran significativamente la trayectoria previa del candidato, lo cual les permite reducir riesgos al incorporar

personal que ya ha enfrentado retos similares. La experiencia es vista no solo como un acumulado de funciones, sino también como una muestra de adaptabilidad, madurez profesional y conocimientos aplicados.

Por otro lado, los criterios académicos (80%) demuestran que la formación formal aún sigue siendo un filtro relevante. Aunque ya no es el único ni el más determinante, el nivel educativo continúa siendo un punto de partida esencial para validar la idoneidad técnica del aspirante.

Un aspecto que merece especial atención es la importancia dada a las características personales (70%), como los valores, la actitud y la presentación. Esto pone en evidencia una tendencia creciente hacia la valoración del “ajuste humano” del candidato a la cultura organizacional, lo cual es clave para garantizar una buena convivencia laboral, una actitud proactiva y mayor compromiso con la empresa.

Finalmente, aunque en menor proporción (20%), algunas empresas también destacaron factores adicionales como la disponibilidad horaria, capacidad de adaptación, o afinidad con la misión institucional, elementos que, aunque más difíciles de medir, pueden ser determinantes en entornos de alta exigencia o culturas organizacionales específicas.

Relación con el segundo objetivo específico:

Este análisis permite evidenciar que los criterios utilizados no se limitan al perfil profesional en sentido estricto, sino que abarcan dimensiones personales y actitudinales, alineándose con el objetivo de identificar los procedimientos y criterios que buscan garantizar un mejor ajuste entre el candidato y el cargo ofertado.

Además, muestra que las empresas ya no ven al candidato como una hoja de vida, sino como un conjunto integral de competencias, experiencias y valores, lo que plantea nuevos retos a los procesos de selección.

Ejemplo práctico:

Una empresa comercial en Bucaramanga podría tener vacante un cargo de asesor comercial. Para ello, definirá como criterios clave: experiencia mínima de dos años en ventas (laboral), estudios técnicos en mercadeo (académico), buena comunicación y actitud positiva (personal), y disponibilidad para trabajar fines de semana (otros). Así, quienes cumplan con estos aspectos serán priorizados frente a otros que podrían tener solo formación académica, pero no experiencia ni habilidades blandas desarrolladas.

Conclusión parcial:

Este hallazgo reafirma la necesidad de diseñar procesos de selección que integren múltiples dimensiones, permitiendo una evaluación más holística y efectiva del candidato. Las empresas deben continuar fortaleciendo sus criterios de selección, alineándolos con los objetivos estratégicos del cargo, pero también con los valores y la cultura interna.

1.11.12 Análisis de la Pregunta 8:

¿Se realiza seguimiento a los procesos de selección una vez el candidato es contratado?

Respuestas:

- Sí: 6 empresas
- No: 4 empresas

Interpretación:

Los resultados de esta pregunta permiten visibilizar un aspecto fundamental dentro del ciclo de gestión del talento humano: el seguimiento posterior a la contratación. La información muestra que el 60% de las empresas encuestadas sí realizan algún tipo de seguimiento, mientras que un 40% no lo hace, lo cual refleja una disparidad significativa en las prácticas de evaluación post-ingreso.

El hecho de que una minoría considerable (4 empresas) no realice seguimiento alguno una vez el trabajador ha sido vinculado, representa un riesgo tanto para la eficiencia del proceso de selección

como para la adaptación y retención del nuevo colaborador. Sin un sistema que permita retroalimentar los resultados del proceso de selección con base en el desempeño real del trabajador, las organizaciones estarían perdiendo una oportunidad valiosa de mejorar sus métodos de reclutamiento y fidelización de talento.

Por otro lado, el grupo de empresas que sí realiza seguimiento, en su mayoría indicó (según sus respuestas en la siguiente pregunta) que este proceso se lleva a cabo mediante evaluaciones periódicas, entrevistas de adaptación, observación directa o retroalimentación de los jefes inmediatos. Estas acciones permiten comprobar si el candidato realmente cumplía con el perfil esperado, si se integró adecuadamente a la cultura de la organización y si muestra proyección dentro del cargo ocupado.

Relación con el segundo objetivo específico:

Este resultado conecta directamente con el segundo objetivo del estudio: "Identificar los criterios y procedimientos que las empresas aplican para garantizar la adecuación del perfil del candidato al cargo ofertado". El seguimiento posterior a la contratación es, en sí mismo, un procedimiento de verificación y ajuste, y por lo tanto, debe entenderse como un componente clave en la validación de que los criterios usados durante el proceso de selección fueron acertados.

Implicaciones:

- Las empresas que no realizan seguimiento podrían enfrentar mayores niveles de rotación, insatisfacción laboral o bajos desempeños sin identificar las causas de raíz.
- En contraste, las organizaciones que sí hacen seguimiento pueden detectar desviaciones, mejorar sus prácticas de selección, y fortalecer la integración del nuevo colaborador.

Ejemplo práctico:

Una empresa del sector comercial de Bucaramanga contrata a un auxiliar logístico. Si no se hace seguimiento, no sabrán si este colaborador entendió bien sus funciones, si cumple con los ritmos de trabajo esperados o si necesita formación adicional. En cambio, si hacen una entrevista a los 15 días y otra al mes, con el jefe inmediato y el propio trabajador, podrán obtener datos que validen si el proceso de selección fue adecuado, y hacer ajustes si es necesario.

Conclusión parcial:

El seguimiento posterior a la contratación no es solo un acto de control, sino un mecanismo de retroalimentación que fortalece la gestión del talento. Incluir este paso dentro del proceso de selección permite cerrar el ciclo con un enfoque de mejora continua, identificando fallas, aciertos y oportunidades.

El análisis de las encuestas aplicadas ha permitido establecer un panorama claro de las estrategias, criterios y procedimientos que las empresas del sector comercial de Bucaramanga implementan para alinear el perfil del candidato con las exigencias del cargo. A través de las distintas preguntas se evidenció una preocupación generalizada por definir perfiles claros, aplicar pruebas pertinentes y hacer uso de entrevistas estructuradas. Sin embargo, también se detectaron debilidades, especialmente en lo relacionado con la sistematización de los procesos, la aplicación de criterios de evaluación estandarizados, y el seguimiento posterior a la contratación.

Estos resultados dan cuenta de la necesidad de fortalecer las políticas de selección en función no solo del cumplimiento normativo, sino también del principio de adecuación entre perfil y cargo, el cual es fundamental para lograr procesos de contratación exitosos, sostenibles y centrados en el desarrollo humano y organizacional.

En términos generales, el contraste entre la teoría y la práctica evidenció que, si bien existen esfuerzos por implementar buenas prácticas, muchas empresas aún requieren de herramientas y

metodologías que garanticen mayor rigurosidad, sistematicidad y evaluación de impacto en sus decisiones de selección.

Con lo anterior, se cierra el análisis correspondiente al segundo objetivo específico, dejando como resultado un diagnóstico útil tanto para la reflexión académica como para la formulación de estrategias de mejora en la gestión del talento humano en contextos reales.

El proceso de selección de personal constituye una de las fases más estratégicas dentro de la gestión del talento humano, ya que de su efectividad depende, en gran medida, el logro de los objetivos organizacionales, el clima laboral y la retención de talento cualificado. A partir del análisis realizado en los capítulos anteriores, especialmente de los resultados derivados de la aplicación de encuestas a empresas del sector comercial en Bucaramanga, se identificaron falencias, vacíos y oportunidades de mejora en los criterios utilizados para vincular candidatos, en especial aquellos relacionados con la correspondencia entre el perfil del aspirante y las competencias requeridas para el cargo ofertado.

Los datos analizados pusieron en evidencia que, si bien existen prácticas formales de selección en algunas organizaciones, otras aún mantienen procedimientos poco estructurados o descontextualizados de las reales exigencias del cargo. Asimismo, se encontró una débil articulación entre la fase de reclutamiento y la posterior evaluación del desempeño, lo cual impide validar si las decisiones tomadas durante el proceso de contratación fueron acertadas.

En este sentido, el presente capítulo tiene como propósito proponer una serie de lineamientos orientados a mejorar el proceso de selección de personal, integrando criterios objetivos y estructurados que garanticen una adecuada relación entre las características del candidato y las funciones propias del cargo. Esta propuesta se sustenta en la revisión teórica, el diagnóstico obtenido y el análisis comparativo de las respuestas de los actores empresariales.

Se espera que estos lineamientos sirvan como una guía práctica para las empresas del sector comercial, fomentando procesos más rigurosos, equitativos y eficientes, que a su vez se traduzcan en mayor satisfacción, productividad y estabilidad laboral en las organizaciones.

1.12 Fundamentos teóricos y prácticos de la propuesta

La propuesta que se presenta a continuación tiene como eje central el fortalecimiento del proceso de selección de personal, atendiendo a los vacíos identificados durante el análisis de campo. Como se evidenció en los resultados de la encuesta, si bien el 80 % de las empresas cuenta con un proceso de selección definido, el grado de formalización y rigor varía significativamente, así como el nivel de articulación con el perfil del cargo ofertado.

Desde el marco teórico, autores como Chiavenato (2009) y Idalberto (2011) destacan la importancia de que los procesos de selección estén guiados por principios técnicos, éticos y estratégicos. Es decir, no basta con aplicar entrevistas o pruebas psicotécnicas, sino que estas herramientas deben ser seleccionadas e implementadas con base en los objetivos del cargo, el tipo de competencias requeridas (técnicas, blandas y actitudinales) y la cultura organizacional de la empresa.

En términos prácticos, las encuestas revelaron que muchas organizaciones aún basan sus decisiones en criterios subjetivos o poco estructurados. Por ejemplo, el 60 % de las empresas indicó que prioriza la experiencia laboral como el criterio principal de selección, dejando en segundo plano aspectos como la formación específica, las competencias blandas o la compatibilidad con los valores corporativos. Además, se identificó que solo una minoría realiza un seguimiento posterior a la vinculación para evaluar la efectividad del proceso, lo cual impide establecer un aprendizaje organizacional que permita mejorar continuamente las estrategias de selección.

Con base en lo anterior, se hace necesario proponer un conjunto de lineamientos que promuevan una visión más integral y cuidadosa del proceso de selección, contemplando no solo los

pasos formales (convocatoria, entrevista, pruebas, verificación de referencias), sino también la pertinencia y alineación de dichos pasos con el perfil del cargo y con los principios de transparencia, equidad e inclusión.

De igual manera, se plantea como sustento práctico la necesidad de incluir herramientas de evaluación basadas en competencias, entrevistas por incidentes críticos y la elaboración de perfiles detallados de cargo, ajustados a las verdaderas necesidades del puesto. Esta orientación responde también a la baja adopción de mecanismos formales de análisis de desempeño posterior a la contratación, como lo refleja la pregunta 10 de la encuesta, donde menos del 30 % de las empresas indicaron tener un protocolo claro de seguimiento.

Finalmente, este capítulo sienta las bases para la formulación de una propuesta que sea viable, contextualizada y útil para las empresas del sector comercial, ayudando a que el proceso de selección no solo responda a una necesidad de ocupación de vacantes, sino que se convierta en una estrategia de crecimiento, sostenibilidad y bienestar organizacional.

1.12.1 Lineamientos propuestos para el fortalecimiento del proceso de selección de personal

A partir de los hallazgos evidenciados en el diagnóstico realizado a las empresas del sector comercial de Bucaramanga, se hace evidente la necesidad de establecer una serie de lineamientos que sirvan como guía práctica para optimizar el proceso de selección de personal. Estos lineamientos buscan alinear el perfil del candidato con las necesidades específicas del cargo, mejorar la eficacia de las herramientas utilizadas y contribuir a una contratación más efectiva y responsable. A continuación, se presentan los principales lineamientos propuestos:

1.12.2 Definir perfiles de cargo claros y detallados

Es indispensable que cada empresa cuente con un documento de perfil de cargo por cada vacante, en el que se especifiquen claramente:

- Las funciones principales del puesto.
- Las competencias requeridas (técnicas, blandas y actitudinales).
- La experiencia mínima esperada.
- El nivel educativo requerido.
- Las condiciones laborales.

Esta herramienta debe ser el eje articulador del proceso de selección, ya que permite alinear los criterios de evaluación con las verdaderas necesidades del puesto y evitar contrataciones improvisadas.

1.12.3 Implementar un sistema de evaluación por competencias

En lugar de centrarse exclusivamente en la experiencia laboral, se recomienda que las empresas adopten metodologías de evaluación por competencias, lo cual incluye:

- Pruebas situacionales.
- Ejercicios prácticos o simulaciones.
- Entrevistas por incidentes críticos (enfocadas en comportamientos pasados ante situaciones clave).

Este enfoque permite valorar no solo lo que el candidato sabe hacer, sino cómo lo hace y en qué condiciones, aumentando la validez predictiva del proceso de selección.

1.12.4 Estandarizar las fases del proceso de selección

El proceso de selección debe seguir un esquema formal, estructurado y replicable que incluya al menos los siguientes pasos:

1. Convocatoria y recepción de hojas de vida.
2. Filtro inicial (verificación de requisitos mínimos).
3. Aplicación de pruebas (psicotécnicas, técnicas, entrevistas).
4. Verificación de referencias laborales y antecedentes.

5. Entrevista final y toma de decisión.
6. Inducción y seguimiento posterior a la vinculación.

Una estructura clara contribuye a que todas las vacantes se aborden bajo criterios similares, reduciendo la improvisación y los sesgos.

1.12.5 Capacitación continua a los responsables del proceso de selección

Los encargados de realizar entrevistas o evaluar candidatos deben recibir formación periódica en:

- Técnicas de entrevista efectiva.
- Evaluación por competencias.
- Reducción de sesgos en la selección.
- Enfoques éticos y normativos de contratación.

Esto garantizará que las decisiones tomadas respondan a criterios objetivos, profesionales y ajustados a la normatividad vigente.

1.12.6 Establecer mecanismos de seguimiento y retroalimentación

Uno de los vacíos identificados es la ausencia de seguimiento posterior a la contratación. Por ello, se recomienda implementar:

- Evaluaciones de desempeño en los primeros tres meses.
- Encuestas de satisfacción laboral al recién vinculado.
- Reportes de desempeño por parte del jefe inmediato.

Estos mecanismos permiten verificar si el proceso de selección fue efectivo, identificar mejoras y evitar errores recurrentes en futuras contrataciones.

1.12.7 Fomentar una cultura organizacional basada en el cuidado y la inclusión

Finalmente, se sugiere que el proceso de selección se convierta en una oportunidad para fortalecer la cultura institucional. Esto implica:

- Garantizar la equidad en el acceso a las vacantes.
- Eliminar cualquier forma de discriminación.
- Promover valores institucionales desde la primera interacción con el candidato.
- Incluir principios del enfoque de cuidado y bienestar como parte de la selección.

1.13 Impacto esperado de la propuesta en la mejora del proceso de selección de personal

La implementación de los lineamientos propuestos en este trabajo tiene el potencial de generar un impacto significativo en la gestión del talento humano dentro del sector comercial de Bucaramanga. Partiendo de los vacíos y oportunidades identificadas en el diagnóstico, así como de las buenas prácticas recogidas en la fundamentación teórica, se espera que las empresas que adopten estas recomendaciones experimenten transformaciones sustanciales en términos de eficiencia, objetividad y pertinencia del proceso de selección.

1.13.1 1. Mejora en la calidad del personal vinculado

Al establecer criterios de selección más rigurosos y ajustados al perfil del cargo, las empresas podrán atraer y contratar candidatos que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también encajen con la cultura organizacional y demuestren competencias clave para el éxito en el cargo. Esto se traducirá en un mayor rendimiento, menor rotación y mejor adaptación al entorno laboral.

1.13.2 2. Reducción de costos operativos y rotación de personal

La estructuración del proceso de selección con etapas claras, herramientas adecuadas y seguimiento posterior a la vinculación permite minimizar los errores en la contratación, lo que a su vez reduce los costos asociados al reclutamiento, la formación inicial y la sustitución de personal no adecuado. Una selección más precisa disminuye los niveles de rotación, lo cual genera estabilidad en los equipos de trabajo.

1.13.3 3. Fortalecimiento de la imagen institucional

Las empresas que cuentan con procesos de selección claros, justos y bien comunicados proyectan una imagen de profesionalismo, responsabilidad y transparencia. Esto no solo mejora la experiencia del candidato, sino que también fortalece el posicionamiento de la organización en el mercado laboral, haciéndola más atractiva para talentos altamente calificados.

1.13.4 4. Aporte a la profesionalización del área de gestión humana

En muchas empresas pequeñas y medianas del sector comercial, la selección de personal es vista aún como un proceso operativo, sin criterios técnicos definidos. Al adoptar estos lineamientos, se eleva el nivel de profesionalización del área de talento humano, permitiendo que sus decisiones estén fundamentadas en evidencia, métodos validados y buenas prácticas organizacionales.

1.13.5 5. Creación de una cultura organizacional más ética e inclusiva

Uno de los impactos más valiosos es el fortalecimiento de una cultura empresarial centrada en el cuidado, la equidad y la inclusión. Al implementar criterios de selección que consideren tanto las

habilidades como los valores personales, se fomenta la construcción de entornos laborales más sanos, colaborativos y respetuosos de la diversidad.

1.13.6 6. Aumento en la productividad y satisfacción laboral

Un proceso de selección eficaz conlleva a una mayor adecuación entre el trabajador y el cargo. Esto influye directamente en su motivación, compromiso y satisfacción con el trabajo realizado. Un empleado bien seleccionado no solo rinde más, sino que también contribuye de manera más significativa a los objetivos estratégicos de la empresa.

- Estrategias de seguimiento y evaluación de la propuesta

Para asegurar la sostenibilidad y la efectividad de los lineamientos propuestos en este trabajo, es indispensable establecer mecanismos claros de seguimiento y evaluación. Estos mecanismos no solo permiten medir el impacto real de la implementación, sino también hacer los ajustes necesarios para garantizar su pertinencia en el tiempo y su adaptabilidad a las condiciones cambiantes del entorno empresarial.

- 1. Indicadores de gestión y desempeño

El primer paso para evaluar la propuesta es definir indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan hacer un monitoreo continuo. Algunos de los más relevantes podrían ser:

- Índice de rotación del personal: Reducción del porcentaje de empleados que abandonan la empresa dentro de los primeros seis meses.
- Tiempo promedio de selección: Medición de la eficiencia del proceso, desde la publicación de la vacante hasta la contratación.
- Índice de satisfacción del nuevo empleado: Evaluación mediante encuestas aplicadas al personal recién vinculado durante su primer mes.

- Adecuación del perfil al cargo: Evaluación por parte del jefe inmediato al segundo mes, midiendo la pertinencia del proceso de selección frente a las tareas ejecutadas.
- Evaluación del desempeño en el período de prueba: Resultados de la primera evaluación de desempeño del nuevo colaborador.

Estos indicadores serán clave para verificar si las recomendaciones están logrando los objetivos esperados y si el proceso de selección ha mejorado en calidad y efectividad.

1.13.7 2. Evaluaciones periódicas del proceso de selección

Cada tres o seis meses, el área de talento humano deberá realizar una revisión sistemática del proceso de selección implementado. Este ejercicio debe incluir:

- Revisión de los formatos utilizados.
- Retroalimentación de los jefes de área sobre el desempeño de los nuevos colaboradores.
- Ajustes necesarios en las herramientas de evaluación (entrevistas, pruebas psicotécnicas, estudios de referencia).

Estas evaluaciones deben documentarse y dar lugar a informes técnicos que permitan consolidar las buenas prácticas y corregir posibles desviaciones.

1.13.8 3. Socialización de resultados con el equipo directivo

El seguimiento también debe incluir una estrategia de comunicación con la gerencia general y los líderes de área. Compartir los resultados de las evaluaciones periódicas permitirá generar compromiso, obtener apoyo institucional y mantener alineado el proceso de selección con los objetivos estratégicos de la empresa.

1.13.9 4. Capacitación continua al equipo de selección

Una propuesta no será efectiva si quienes la implementan no están debidamente formados. Por ello, se recomienda establecer un programa de capacitación para los responsables del proceso de selección, centrado en temas como:

- Entrevistas por competencias.
- Evaluación ética y no discriminatoria de candidatos.
- Interpretación de pruebas psicotécnicas.
- Tendencias en reclutamiento digital.

Esto fortalecerá la capacidad institucional para sostener una selección profesional y ajustada a las necesidades organizacionales.

1.13.10 5. Espacios de retroalimentación y mejora continua

Finalmente, se debe institucionalizar la retroalimentación como parte de la cultura del área de talento humano. Escuchar a los nuevos empleados, a los líderes de área y a los responsables de selección permitirá identificar áreas de mejora, adaptar el proceso a nuevas realidades y garantizar su actualización permanente.

CAPÍTULO III CONCLUSIONES

3 Conclusiones

El presente trabajo de investigación permitió realizar un acercamiento sistemático al proceso de selección de personal en el sector comercial de Bucaramanga, evidenciando las prácticas actuales, los criterios de adecuación entre candidatos y cargos, y las posibilidades de mejora mediante una propuesta de lineamientos estratégicos. A continuación, se presentan las conclusiones más relevantes derivadas del cumplimiento de los objetivos específicos:

1. Sobre la descripción de las prácticas actuales utilizadas en la selección de personal

Se identificó que la mayoría de las empresas comerciales de Bucaramanga aún mantienen procesos tradicionales de selección de personal, donde predomina la revisión de hojas de vida, las entrevistas estructuradas y en menor medida el uso de pruebas psicotécnicas. Si bien algunas organizaciones han comenzado a integrar herramientas digitales o entrevistas por competencias, no existe una política homogénea ni una estandarización clara en los procedimientos. Esto genera una notable diversidad en los resultados y niveles de efectividad del proceso, lo que afecta la adecuación del personal a las necesidades reales del cargo.

Desde el punto de vista académico, esta conclusión aporta evidencia empírica para la discusión sobre la profesionalización de los procesos de talento humano, destacando la importancia de transitar hacia modelos más técnicos y fundamentados en criterios objetivos.

2. En relación con la identificación de criterios y procedimientos para garantizar la adecuación del perfil al cargo

Los resultados mostraron que, aunque existe conciencia sobre la necesidad de alinear el perfil del candidato con los requisitos del cargo, en la práctica esta adecuación depende más de la experiencia del seleccionador que de criterios sistematizados o herramientas técnicas. La mayoría de empresas

valoran aspectos como la experiencia previa, la actitud y la formación académica, pero pocos procesos integran evaluaciones de competencias específicas ni validaciones contextuales del entorno organizacional.

Esto evidencia una brecha importante entre el discurso y la práctica, lo que refuerza la necesidad de fortalecer la formación en procesos de selección dentro del ámbito académico, para que los futuros profesionales del área cuenten con las competencias necesarias para enfrentar estos retos desde una perspectiva crítica y metodológica.

3. En cuanto a la formulación de lineamientos para el mejoramiento del proceso de selección de personal

La elaboración de una propuesta de lineamientos estratégicos, basada en los resultados de las encuestas, representa una respuesta concreta y contextualizada a las debilidades identificadas. Estos lineamientos incluyen fases claras (planeación, reclutamiento, evaluación, selección y seguimiento), incorporación de herramientas técnicas (entrevistas por competencias, pruebas específicas), y estrategias de seguimiento que fortalecen la retroalimentación y el mejoramiento continuo.

En el contexto académico, esta propuesta se constituye en un insumo práctico para otras investigaciones y proyectos de intervención relacionados con la gestión del talento humano, promoviendo un enfoque integral y sistemático en los procesos de selección.

Aporte al entorno académico

Las conclusiones de este trabajo no solo ofrecen una radiografía del estado actual del proceso de selección en el sector comercial de Bucaramanga, sino que también evidencian la necesidad de construir puentes entre el conocimiento académico y la realidad empresarial. La sistematización de prácticas, el diseño de propuestas aplicables y el uso de metodologías participativas aportan al campo de la administración del talento humano una visión más reflexiva, fundamentada y propositiva.

Además, este trabajo puede servir como base para futuras investigaciones, intervenciones en empresas o desarrollos curriculares que fortalezcan la formación de profesionales más críticos y comprometidos con la mejora de los procesos organizacionales.

CAPÍTULO IV RECOMENDACIONES

4. Recomendaciones

A partir del desarrollo de este trabajo investigativo, se plantean las siguientes recomendaciones dirigidas tanto al sector empresarial como al ámbito académico, con el fin de contribuir al fortalecimiento de los procesos de selección de personal y a la mejora continua en la gestión del talento humano:

1. Para las empresas del sector comercial de Bucaramanga:

Estandarizar el proceso de selección a través de protocolos internos claros que contemplen todas las etapas, desde la definición del perfil hasta el seguimiento posterior a la contratación. Esto permitirá reducir la subjetividad, mejorar la calidad de las decisiones y garantizar la adecuación entre el candidato y el cargo.

Incluir herramientas técnicas y psicométricas que permitan evaluar competencias, habilidades blandas y rasgos de personalidad, lo que aportará mayor objetividad al proceso y permitirá tomar decisiones más acertadas basadas en evidencias y no solo en la intuición o experiencia del seleccionador.

Formar a los encargados de selección en competencias clave relacionadas con entrevistas por competencias, diseño de pruebas y uso de indicadores de desempeño. Esto fortalecerá la capacidad técnica del equipo de talento humano y elevará el nivel profesional de los procesos internos.

Implementar un sistema de seguimiento al desempeño del personal seleccionado, permitiendo retroalimentar y ajustar los procesos de reclutamiento, alineando las necesidades reales de la empresa con los perfiles buscados.

2. Para el entorno académico:

Fomentar investigaciones aplicadas que permitan establecer puentes entre la teoría y la práctica, particularmente en el campo de la gestión del talento humano, con estudios de caso, diagnósticos empresariales y propuestas de mejora reales.

Actualizar los contenidos curriculares de programas afines con la administración, psicología organizacional o recursos humanos, incluyendo módulos prácticos sobre herramientas de selección, análisis de perfiles, entrevistas estructuradas y procesos de inducción.

Establecer alianzas universidad–empresa, que permitan a los estudiantes realizar prácticas profesionales o pasantías en áreas de talento humano, para conocer de primera mano las necesidades del entorno y proponer soluciones desde una perspectiva técnica y fundamentada.

Promover espacios académicos para la reflexión crítica sobre los procesos tradicionales de selección, incentivando el análisis de casos reales, la simulación de procesos y la aplicación de metodologías de evaluación por competencias.

3. Para futuros investigadores:

Ampliar el universo de estudio, incluyendo empresas de otros sectores y zonas geográficas, para contrastar prácticas y construir modelos más robustos y adaptables a distintos contextos organizacionales.

Incorporar metodologías mixtas, que combinen técnicas cuantitativas (como encuestas) con cualitativas (entrevistas en profundidad, grupos focales), para lograr una comprensión más integral de los procesos y criterios de selección.

Explorar el impacto de la transformación digital en los procesos de selección, analizando cómo las tecnologías están modificando las formas tradicionales de reclutar, evaluar y contratar personal.

De este modo el desarrollo de esta investigación ha representado una oportunidad significativa para comprender con mayor profundidad la importancia de los procesos de selección de personal en el entorno empresarial, especialmente en el sector comercial de Bucaramanga. A través del abordaje teórico, el análisis de campo y la propuesta final, se evidenció que el talento humano sigue siendo el recurso más valioso para las organizaciones, y que su adecuada gestión comienza, precisamente, desde la identificación y vinculación del personal idóneo.

Este trabajo permitió reflexionar sobre cómo los criterios y procedimientos utilizados en los procesos de selección no solo impactan en el desempeño individual, sino también en la productividad y competitividad de las empresas. En este sentido, el estudio reafirma la necesidad de profesionalizar las prácticas de selección, incorporando herramientas actualizadas, criterios basados en evidencias, y una visión estratégica del talento.

Asimismo, el proceso investigativo representó un desafío enriquecedor en lo personal y académico. Requirió disciplina, análisis crítico y un constante ejercicio de contraste entre lo aprendido en el ámbito universitario y lo evidenciado en la práctica empresarial. El contacto con fuentes primarias, la construcción del instrumento de recolección de datos y la interpretación de resultados fortalecieron habilidades investigativas clave, como la observación, la síntesis, la redacción técnica y la capacidad de proponer soluciones pertinentes.

Finalmente, esta tesis representa un aporte modesto pero significativo al campo de la gestión humana, especialmente en contextos donde aún prevalecen prácticas empíricas o poco estructuradas. Se espera que sus resultados sirvan como punto de partida para futuras investigaciones y como guía

para aquellas empresas interesadas en optimizar sus procesos de selección y en valorar la importancia estratégica de elegir al candidato correcto para el cargo adecuado.

REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2019). *Gestión del talento humano: enfoque estratégico y práctico*. Editorial Alfaomega.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- González, M., & Ramírez, L. (2020). *Modelos de selección de personal en empresas del sector comercial en Colombia*. *Revista Colombiana de Administración*, 35(2), 55–72.
<https://doi.org/10.21892/01234567>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Luna, A. (2021). *Talento humano y competencias laborales: una visión desde la planeación estratégica*. Editorial Universidad del Valle.
- Martínez, R., & López, D. (2018). *Criterios para la evaluación de perfiles laborales en procesos de selección*. *Revista de Psicología del Trabajo*, 12(1), 33–47.
- Ministerio de Trabajo de Colombia. (2022). *Normativa laboral y procesos de contratación en Colombia*. <https://www.mintrabajo.gov.co>
- Morales, L. & Parra, C. (2019). *La importancia del perfil del cargo en los procesos de selección de personal*. *Revista Gestión Empresarial*, 17(1), 22–40.
- Muñoz, S. (2022). *Buenas prácticas en la gestión del talento humano: del perfil al desempeño*. Editorial Ecoe Ediciones.

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta aplicada a empresas del sector comercial en Bucaramanga

Nombre del instrumento: Cuestionario sobre procesos de selección y adecuación del perfil laboral

Dirigido a: Responsables del área de talento humano

Objetivo: Identificar criterios, procedimientos y prácticas de selección de personal, así como las acciones orientadas al cuidado del trabajador.

Preguntas del cuestionario:

1. ¿Cuenta su empresa con un proceso estructurado para la selección de personal?
2. ¿Quiénes están involucrados en el proceso de selección dentro de su empresa?
3. ¿Qué criterios utiliza su empresa para validar la adecuación del perfil del candidato con el cargo ofertado?
4. ¿Su empresa evalúa habilidades blandas durante el proceso de selección?
5. ¿Se tiene en cuenta la experiencia previa del candidato como criterio fundamental?
6. ¿Durante el proceso de selección, su empresa brinda información clara sobre las funciones del cargo?
7. ¿Se realiza un proceso de inducción formal una vez el candidato es contratado?
8. ¿Existe seguimiento al nuevo trabajador durante el periodo de adaptación?

Anexo 2

Tabla de resultados

N.º	Pregunta	Título Sugerido	Resultados (n=8 empresas)
1	¿La empresa cuenta con un manual de funciones para cada cargo?	Manuales de funciones por cargo	Sí: 8 empresas No: 2 empresas

2	¿Qué método utiliza su empresa para definir el perfil del cargo?	Métodos para definir perfiles	Análisis del cargo: 6 Entrevistas con jefes de área: 3 Referencias de procesos anteriores: 1
3	¿Quiénes participan en la construcción del perfil del cargo?	Actores que participan en la definición del perfil	Gerente de RRHH: 10 jefes de área: 7 Consultores externos: 2
4	¿Qué elementos considera fundamentales para establecer el perfil del candidato?	Elementos clave del perfil del candidato	Formación académica: 10 Experiencia: 10 Habilidades blandas: 9 Valores personales: 7
5	¿La empresa realiza pruebas psicotécnicas como parte del proceso de selección?	Aplicación de pruebas psicotécnicas	Sí: 9 empresas No: 1 empresa
6	¿Con qué frecuencia revisa y actualiza los perfiles de cargo?	Revisión de perfiles de cargo	Anualmente: 4 Cuando hay vacantes: 5 No tienen un plan definido: 1
7	¿Qué nivel de importancia le da al ajuste entre el perfil del cargo y el perfil del candidato?	Importancia del ajuste perfil-perfil	Alta: 10 empresas Media: 0 Baja: 0
8	¿La empresa tiene indicadores para medir la efectividad del proceso de selección?	Indicadores de efectividad en la selección	Sí: 6 empresas No: 4 empresas

Fuente: Realización propia.

ANEXO 3







