



Desafíos en los procesos de contratación en empresas prestadoras de servicio en Bucaramanga.

Luz Eva Castro Ricaurte

Daniela del Pilar Rangel Arciniegas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Oriente

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

agosto de 2025

Desafíos en los procesos de contratación en empresas prestadoras de servicio en Bucaramanga.

Luz Eva Castro Ricaurte

Daniela del Pilar Rangel Arciniegas

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Daniel Moncada Ríos

Magíster en Administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Oriente

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

agosto de 2025

### **Dedicatoria**

Este proyecto está dedicado a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, por ser el lugar que me abrió las puertas para poder formarme como una profesional. Agradezco profundamente la calidad humana y académica que caracteriza a esta institución.

De manera especial, dedico este trabajo a mis profesores Daniel Moncada y Nelson Hernández, quienes, con su conocimiento, paciencia y dedicación, me guiaron y motivaron a lo largo de este proceso. Gracias por ser mentores y por dejar una huella imborrable en mi formación.

- Luz Eva Castro Ricaurte

Dedico este proyecto a Dios, por ser mi guía constante, por darme la fuerza en los momentos difíciles y por llenar de propósito cada paso en este camino. A mis padres, con infinito amor y gratitud, por su apoyo incondicional, por creer en mí siempre y por enseñarme el valor del esfuerzo, la honestidad y la perseverancia. Este logro también es de ustedes.

Y a mis docentes, por compartir su conocimiento con pasión, por su paciencia y por motivarme a dar siempre lo mejor de mí. Gracias por ser parte fundamental de mi formación académica y personal.

- Daniela del Pilar Rangel Arciniegas.

### **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, por darme la salud, sabiduría y aprendizaje para alcanzar cada meta propuesta en mi vida. Su guía ha sido mi mayor fortaleza en los momentos más difíciles.

A mis padres, Elizabeth Ricaurte y César Castro y a toda mi familia, por su amor y apoyo incondicional, por ser mi mayor inspiración para salir adelante. Este logro es para ustedes. Gracias por creer en mi incluso en los momentos de duda.

- Luz Eva Castro Ricaurte

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme dado la vida, la salud, la sabiduría y la fortaleza necesarias para llegar hasta aquí. Su guía ha sido luz en los momentos de incertidumbre y su presencia me ha dado paz y esperanza en los momentos difíciles.

A mis padres, mi más profundo agradecimiento. Gracias por su amor incondicional, su apoyo constante y sus sacrificios silenciosos que han hecho posible que hoy esté cumpliendo este sueño. Ustedes han sido mi mayor inspiración y mi motor en cada paso de este camino.

Este logro es tan mío como suyo. Gracias por estar siempre.

- Daniela del Pilar Rangel Arciniegas.

## Contenido

Lista de ilustraciones.....	7
Lista de tablas .....	8
Resumen .....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
CAPÍTULO I. Generalidades .....	12
1 Descripción del problema .....	12
1.1 Planteamiento del problema .....	12
1.2 Objetivos .....	13
1.2.1 Objetivo general.....	13
1.2.2 Objetivos específicos .....	13
1.3 Justificación e impacto.....	13
1.4 Marco Referencial.....	14
1.4.1 Marco teórico .....	15
1.4.2 Marco conceptual .....	16
1.4.3 Marco legal .....	18
1.5 Diseño metodológico .....	20
1.5.1 Tipo de investigación .....	20
1.5.2 Técnicas e instrumentos de medición y análisis .....	20
1.6 Cronograma .....	21
1.7 Plan de trabajo.....	21
1.8 Presupuesto .....	23
1.8.1 Apoyo humanitario .....	23
1.8.2 Apoyo tecnológico y académico .....	23
1.8.3 Apoyo social .....	23
CAPÍTULO II .....	25
2 Diagnóstico de los Principales Obstáculos en los Procesos de Contratación .....	25
2.1 Obstáculos en la fase de atracción .....	25
CAPÍTULO III .....	28

3	Análisis de la Desconexión entre Habilidades y Demandas del Mercado .....	28
3.1	Habilidades más valoradas y escasas.....	29
3.2	Resultados de escala Likert sobre la desconexión.....	30
CAPÍTULO IV.....		31
4	Propuesta de Estrategias para la Optimización de los Procesos de contratación.....	31
4.1	Estrategias para la fase de Atracción.....	32
4.1.1	Fortalecimiento del employer branding: .....	32
4.1.2	Uso estratégico de redes profesionales (LinkedIn, Behance, etc.).....	32
4.1.3	Diseño de campañas temáticas de reclutamiento.....	32
4.2	Estrategias para la fase de Selección .....	32
4.2.1	Entrevistas por competencias estructuradas .....	32
4.2.2	Aplicación de pruebas psicotécnicas y técnicas validadas.....	33
4.2.3	Paneles de selección multidisciplinarios.....	33
4.3	Estrategias para la fase de Retención .....	33
4.3.1	Programas de inducción estructurados y humanizados.....	33
4.3.2	Planes de desarrollo y capacitación continua.....	33
4.3.3	Diseño de sistemas de reconocimiento y feedback constante.....	34
CAPÍTULO VI Conclusiones.....		35
CAPÍTULO VII Recomendaciones.....		36
<b>Referencias</b> .....		<b>38</b>

**Lista de ilustraciones**

Ilustración 1 Principales canales de reclutamiento utilizados por las empresas.....	25
Ilustración 2 Obstáculos más comunes en la selección de personal .....	26
Ilustración 3 Razones por las que los empleados abandonan su cargo en menos de un año .....	27
Ilustración 4 Habilidades técnicas más escasas vs. más valoradas .....	29
Ilustración 5 Habilidades blandas más escasas vs. más valoradas .....	29

**Lista de tablas**

Tabla 1 Opinión de las empresas sobre el alineamiento entre formación académica y necesidades del cargo.....	31
---	----

## Resumen

Este trabajo de grado analiza los principales desafíos en los procesos de contratación de empresas prestadoras de servicios en Bucaramanga, enfocándose en las fases de atracción, selección y retención. Mediante un enfoque cualitativo, se identificaron limitaciones estructurales como el uso excesivo de canales tradicionales, la falta de competencias técnicas en los candidatos y la baja retención por desajustes culturales y emocionales. A partir del diagnóstico realizado, se proponen estrategias innovadoras que integran herramientas digitales, evaluación por competencias, branding organizacional y vínculos con el sector educativo. La investigación se sustenta en teorías como el Capital Humano de Becker y el Ajuste Persona–Organización de Kristof, ofreciendo una mirada crítica y contextualizada sobre la gestión del talento humano en el sector servicios.

*Palabras clave:* contratación, atracción de talento, selección de personal, retención, capital humano, employer branding, Bucaramanga.

### **Abstract**

This undergraduate thesis examines the key challenges in the hiring processes of service companies in Bucaramanga, focusing on the stages of attraction, selection, and retention. Using a qualitative approach, the study identified structural limitations such as reliance on traditional recruitment methods, lack of technical competencies among candidates, and low employee retention due to cultural misalignment. Based on this diagnostic, innovative strategies are proposed, including digital tools, competency-based evaluation, employer branding, and stronger ties with the educational sector. The research is grounded in Human Capital Theory by Becker and Person–Organization Fit Theory by Kristof, offering a critical and context-based perspective on talent management in the service sector.

*Keywords:* recruitment, talent attraction, personnel selection, retention, human capital, employer branding, Bucaramanga.

## Introducción

En el contexto económico y social actual de Bucaramanga, las empresas prestadoras de servicios enfrentan desafíos significativos en la contratación de talento humano. A pesar de la creciente oferta laboral y académica, persiste una marcada desconexión entre las competencias disponibles en el mercado y las necesidades reales del sector. Esta problemática afecta directamente la eficiencia organizacional, la calidad del servicio y la sostenibilidad de los equipos de trabajo.

Las dificultades no se limitan a una etapa específica del proceso, sino que atraviesan transversalmente la atracción, selección y retención del personal. Factores como el uso de canales convencionales para reclutar, la baja formación técnica de los candidatos, el escaso ajuste cultural entre trabajadores y organizaciones, y la limitada apropiación de herramientas tecnológicas, configuran un escenario que demanda análisis crítico e intervención estratégica.

Este proyecto se sustenta en referentes teóricos como la Teoría del Capital Humano (Becker, 1964), que enfatiza la importancia de la inversión en habilidades, y la Teoría del Ajuste Persona–Organización (Kristof, 1996), que subraya la compatibilidad entre valores individuales y cultura empresarial como factor de permanencia. A partir de un enfoque cualitativo, se indagan los principales obstáculos en la contratación y se formulan estrategias que contribuyan a modernizar los procesos, fortaleciendo la gestión del talento humano en el sector servicios de Bucaramanga.

## CAPÍTULO I. Generalidades

### 1 Descripción del problema

#### 1.1 Planteamiento del problema

En el tejido empresarial de Bucaramanga, las empresas prestadoras de servicios enfrentan desafíos complejos en sus procesos de contratación que afectan la eficiencia organizacional, la calidad del talento incorporado y la sostenibilidad de los equipos. Esta situación ocurre en un contexto donde, a pesar del crecimiento de la oferta académica y laboral, persiste una desconexión entre las competencias del talento disponible y las demandas reales del sector de servicios (García & Méndez, 2020).

Entre los factores que contribuyen a esta problemática se encuentran el desconocimiento de protocolos de contratación, la informalidad en los procesos de selección y la deficiente comunicación entre empresas y candidatos, lo cual genera experiencias negativas y baja retención (Moreno & Silva, 2019). Asimismo, el uso limitado de herramientas tecnológicas y metodologías innovadoras contribuye a que los procesos permanezcan desactualizados frente a los estándares globales (Ruíz & Pérez, 2021).

Según estudios recientes, los empleadores reconocen que la falta de claridad y formalidad en los procesos afecta la percepción de eficiencia, mientras que los candidatos señalan deficiencias en la transparencia y equidad de las etapas de selección (Observatorio Laboral de Santander, 2022). Además, la intermediación de bolsas de empleo, aunque necesaria, muestra limitaciones en su articulación con las empresas, generando desconcierto y baja efectividad en la contratación (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2023).

Ante este panorama, es urgente una revisión crítica y contextualizada de las prácticas actuales, para identificar los obstáculos en cada etapa (atracción, selección, retención), comprender la brecha entre oferta y demanda laboral, y proponer estrategias que incorporen tecnologías, metodologías participativas y principios de equidad que permitan modernizar la contratación en el sector servicios.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Proponer estrategias innovadoras para mejorar los procesos de contratación en empresas prestadoras de servicios en Bucaramanga, a partir del análisis de sus principales obstáculos en las etapas de atracción, selección y retención, la desconexión entre habilidades laborales y demandas del mercado, y las oportunidades de optimización mediante herramientas y metodologías actualizadas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Identificar y analizar los principales obstáculos que enfrentan las empresas prestadoras de servicios en Bucaramanga en cada etapa de sus procesos de contratación, incluyendo la atracción, selección y retención de talento.

Determinar la inconformidad existente entre las habilidades y competencias de los candidatos disponibles en el mercado laboral de Bucaramanga y las necesidades específicas de las empresas prestadoras de servicios, buscando las causas de esta desconexión.

Recomendar un conjunto de estrategias y herramientas innovadoras que permitan a las empresas modernizar y optimizar sus procesos de contratación, con énfasis en la mejora de prácticas de reclutamiento, selección y retención de talento humano.

## **1.3 Justificación e impacto**

La presente investigación aborda los desafíos en los procesos de contratación en las empresas prestadoras de servicios en Bucaramanga, una problemática de alta relevancia en el contexto actual del mercado laboral colombiano. Bucaramanga, como núcleo comercial y de servicios del nororiente del país, ha experimentado una transformación acelerada en sus dinámicas económicas y laborales, lo que ha intensificado la competencia por atraer y retener talento calificado (DANE, 2025; Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2023).

Uno de los principales factores que justifica este estudio es la evolución constante del mercado laboral, marcada por la creciente demanda de competencias técnicas y blandas que no siempre están presentes en los perfiles disponibles. Esta desconexión entre la formación académica y las necesidades específicas del sector servicios ha sido documentada por diversos estudios regionales (Observatorio Laboral de Santander, 2022; Olarte & Jaimes, 2024), y representa un obstáculo crítico para la eficiencia en la contratación.

Además, los procesos de selección en muchas empresas locales no se encuentran alineados con las tendencias actuales de reclutamiento, como el uso de inteligencia artificial, plataformas digitales y metodologías de evaluación por competencias (Robbins & Judge, 2019). Esta brecha tecnológica y metodológica limita la capacidad de las organizaciones para identificar talento idóneo y competitivo.

La rotación de personal y la baja retención de talento también se presentan como desafíos persistentes, afectando la estabilidad operativa y la calidad del servicio ofrecido. Según Forbes (2022) y PageGroup (2023), la rotación no deseada puede generar pérdidas de hasta el 20% del salario anual por empleado, además de impactos negativos en la cultura organizacional y la productividad.

En este contexto, comprender los retos que enfrentan las empresas de servicios en Bucaramanga en sus procesos de contratación no solo permite identificar áreas de mejora, sino también proponer soluciones prácticas que contribuyan a la gestión estratégica del talento humano. Este análisis tiene implicaciones directas en el desarrollo económico y social de la ciudad, ya que la calidad del empleo y la estabilidad laboral son pilares fundamentales para su sostenibilidad como polo regional (Melodía en Línea, 2025; USTA Bucaramanga, 2024).

#### **1.4 Marco Referencial**

El desarrollo de este proyecto investigativo se sustenta en un marco referencial que articula tres dimensiones clave: la teórica, la conceptual y la legal. Cada una de ellas ofrece herramientas analíticas complementarias para comprender los desafíos que enfrentan las empresas prestadoras de servicios en

Bucaramanga en sus procesos de contratación. El marco teórico permite profundizar en las dinámicas humanas y organizacionales que afectan la atracción, selección y retención del talento; el marco conceptual delimita los términos fundamentales que operan en el estudio, facilitando su interpretación desde una perspectiva técnica; y el marco legal proporciona los referentes normativos que regulan las relaciones laborales en Colombia, posibilitando una lectura crítica sobre la formalidad y equidad de los procesos. La integración de estos enfoques fortalece el análisis y orienta la formulación de estrategias contextualizadas y viables.

#### **1.4.1 Marco teórico**

La comprensión de los desafíos en los procesos de contratación dentro de empresas prestadoras de servicios exige un abordaje desde marcos conceptuales que interrelacionen el comportamiento organizacional, la gestión del talento humano y la evolución de los modelos de selección. Este estudio se sustenta principalmente en tres enfoques teóricos: el Ajuste Persona–Organización, el Capital Humano y los Modelos Contemporáneos de Reclutamiento, los cuales ofrecen una mirada complementaria sobre las causas estructurales de la problemática investigada.

La teoría del Ajuste Persona–Organización (P–O Fit), formulada por Kristof (1996), plantea que la alineación entre los valores, metas y cultura de una organización y las características individuales del colaborador impacta significativamente en su desempeño, satisfacción y permanencia. En contextos como Bucaramanga, donde la rotación laboral es un fenómeno persistente, esta teoría permite entender cómo una baja compatibilidad entre empleado y entorno organizacional puede traducirse en desmotivación y desvinculación temprana. Así, las prácticas de contratación no pueden limitarse a evaluar competencias técnicas, sino que deben considerar elementos simbólicos y culturales que favorezcan el arraigo.

Complementariamente, la Teoría del Capital Humano de Becker (1964) aporta una dimensión económica a la gestión del talento, entendiendo que las habilidades, conocimientos y experiencias del

trabajador representan activos que inciden en la productividad. Cuando las empresas no invierten en la formación ni adaptan sus procesos de selección a detectar ese potencial, se genera una brecha entre el perfil requerido y el perfil disponible, afectando la eficiencia operativa. En Bucaramanga, esta desconexión se visibiliza en la dificultad para encontrar talento que conjugue preparación técnica y capacidad de adaptación a las demandas del servicio.

Por su parte, los Modelos Modernos de Reclutamiento y Selección evidencian cómo los procesos tradicionales han evolucionado hacia enfoques basados en competencias, tecnología e inteligencia artificial. Robbins y Judge (2019) destacan que la efectividad en la contratación depende de metodologías sistemáticas que permitan evaluar no solo lo que el candidato sabe, sino cómo piensa, reacciona y se adapta. Sin embargo, en el escenario local, muchas empresas aún operan con esquemas poco estructurados y baja apropiación tecnológica, lo que limita su capacidad para atraer talento idóneo.

En conjunto, estos referentes teóricos articulan un marco que permite interpretar no solo los síntomas del problema—como la rotación o la baja efectividad de selección—sino sus causas profundas: procesos de contratación desalineados con la cultura organizacional, insuficiente inversión en desarrollo de talento, y una brecha entre el avance metodológico global y las prácticas locales.

#### **1.4.2 Marco conceptual**

A continuación, se presentan los conceptos fundamentales que sustentan el desarrollo teórico y metodológico de este estudio:

- **Ajuste persona–organización:** Este concepto se refiere al grado de compatibilidad entre los valores, metas y cultura de una organización y las características individuales del trabajador. Según Kristof (1996), un alto nivel de ajuste mejora la satisfacción, el rendimiento y la retención del talento humano.

- **Capacitación:** Son las actividades sistemáticas de formación orientadas al desarrollo de habilidades técnicas, conductuales y cognitivas del personal, con el fin de mejorar el desempeño laboral. (Chiavenato, 2011)
- **Capital humano:** Representa el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que posee cada trabajador, entendido como un activo valioso para la productividad de la organización. (Becker, 1964)
- **Clima laboral:** Es la percepción colectiva de los empleados sobre su entorno de trabajo, incluyendo factores como la comunicación, la motivación, el liderazgo y la colaboración. (Robbins, 2004)
- **Contratación formal:** Vinculación legal entre empresa y trabajador que cumple con los requisitos normativos y garantiza derechos como prestaciones sociales, seguridad jurídica y estabilidad. (Código Sustantivo del Trabajo, Colombia)
- **Contrato a término fijo:** Tipo de relación laboral con una duración específica previamente establecida, que puede renovarse dentro de límites definidos por la ley. (CST, Art. 46)
- **Contrato a término indefinido:** Relación laboral sin fecha de finalización que se mantiene vigente mientras subsistan las condiciones que la originaron. (CST, Art. 47)
- **Cultura organizacional:** Conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas dentro de una empresa, que guía el comportamiento de sus miembros y moldea la identidad institucional. (Schein, 2004)
- **Desconexión de habilidades:** Brecha entre las competencias ofrecidas por los candidatos y las requeridas por el mercado laboral, que afecta la efectividad en la selección de talento. (Chiavenato, 2011)
- **Desempeño laboral:** Medida del nivel de productividad de un trabajador y su grado de cumplimiento con los objetivos establecidos por la organización. (Dessler, 2013)

- **Employer branding:** Estrategia que busca posicionar a la empresa como un empleador atractivo, proyectando una imagen positiva hacia potenciales candidatos y empleados actuales. (Backhaus & Tikoo, 2004)
- **Entrevista estructurada:** Técnica de selección que utiliza preguntas predefinidas y criterios objetivos para evaluar a los postulantes de forma estandarizada. (Robbins & Judge, 2019)
- **Evaluación por competencias:** Procedimiento mediante el cual se mide el grado de dominio de habilidades específicas requeridas para el desempeño efectivo en un cargo determinado. (Alles, 2006)
- **Indicadores de gestión humana:** Métricas utilizadas para analizar la eficiencia, calidad y efectividad de los procesos relacionados con la administración del talento humano. (Werther & Davis, 2008)
- **Inteligencia artificial:** Conjunto de tecnologías que simulan procesos cognitivos humanos, aplicadas en el contexto organizacional para optimizar tareas como el reclutamiento, análisis de datos y selección de personal. (Russell & Norvig, 2010)

### **1.4.3 Marco legal**

La contratación laboral en Colombia está regulada por un cuerpo normativo que busca garantizar condiciones dignas de vinculación, promover la formalización del empleo y establecer los derechos y deberes tanto del empleador como del trabajador. En el contexto de las empresas prestadoras de servicios en Bucaramanga, este marco legal permite analizar cómo las prácticas de reclutamiento, selección y vinculación se ajustan —o no— a lo estipulado por la ley, y qué implicaciones tienen estas desviaciones en términos de estabilidad laboral, equidad y eficiencia organizacional.

El punto de partida es el Código Sustantivo del Trabajo (CST), el cual define los elementos esenciales del contrato laboral en su artículo 23: la prestación personal del servicio, la remuneración y la subordinación jurídica. Estos tres factores configuran lo que se considera una relación laboral formal,

diferenciándola de otras formas de vinculación como la prestación de servicios o la contratación informal. Esta distinción es relevante, ya que en muchos casos se identifican procesos que no cumplen plenamente con estas características, generando incertidumbre contractual y vulnerabilidad jurídica (Congreso de Colombia, 1950/2025).

Asimismo, el CST establece las modalidades de contrato más comunes. El contrato a término fijo (Art. 46) tiene una duración definida y puede renovarse hasta por tres años, mientras que el contrato a término indefinido (Art. 47) no establece fecha de finalización y ofrece mayores garantías de estabilidad. Estas figuras son clave para comprender los modelos de vinculación que predominan en el sector servicios, especialmente ante los hallazgos sobre rotación laboral y falta de retención del talento.

La Ley 50 de 1990 introduce reformas importantes al régimen laboral, entre ellas la flexibilización de las modalidades de contratación y la regulación de la jornada laboral. Su objetivo principal fue promover el empleo formal en un contexto de transformación económica, lo cual conecta directamente con el tipo de estrategias que hoy deben considerarse al optimizar procesos de selección y vinculación (Congreso de Colombia, 1990).

Complementariamente, la Ley 789 de 2002 establece mecanismos para ampliar la protección social y fortalecer el empleo, como los subsidios a la contratación formal y el impulso a las competencias laborales. Esta ley tiene implicaciones directas en la gestión del talento humano, ya que fomenta la vinculación de poblaciones vulnerables y promueve la inversión en capital humano como estrategia de desarrollo (Congreso de Colombia, 2002).

Finalmente, en el ámbito de la selección de personal, existen normas relacionadas con el uso responsable de tecnologías como la inteligencia artificial y plataformas digitales, especialmente en lo que refiere a protección de datos personales (Ley 1581 de 2012). Estas regulaciones son relevantes al evaluar el grado de actualización tecnológica y ética de los procesos de reclutamiento en Bucaramanga.

En conjunto, el marco legal ofrece una base sólida para interpretar los hallazgos empíricos del estudio y orientar las propuestas estratégicas de mejora. Reconocer los vacíos entre lo normativo y lo operativo permite visibilizar oportunidades para fortalecer la equidad, eficiencia y formalidad de los procesos de contratación.

## **1.5 Diseño metodológico**

### **1.5.1 Tipo de investigación**

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, con el propósito de comprender las percepciones, interpretaciones y prácticas relacionadas con los procesos de contratación en empresas prestadoras de servicios ubicadas en Bucaramanga. Más que cuantificar variables, el estudio busca explorar con profundidad los significados que los actores organizacionales atribuyen a sus dinámicas de vinculación laboral, especialmente en contextos marcados por informalidad, desajustes de competencias y alta rotación de personal (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

#### **1.5.1.1 Población y muestra**

La población objeto de estudio está compuesta por empresas del sector servicios en Bucaramanga, priorizando los sectores de salud y administración debido a su relevancia operativa y la presencia frecuente de desafíos en los procesos de selección y retención. La muestra fue seleccionada mediante un muestreo por conveniencia, conformada por dos empresas que accedieron voluntariamente a participar en el estudio, lo que permitió un acercamiento reflexivo y situado (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2005). Dentro de estas organizaciones se consideraron tanto actores del nivel operativo como directivos del área de Gestión Humana, favoreciendo la construcción de una perspectiva múltiple sobre el fenómeno investigado.

#### **1.5.2 Técnicas e instrumentos de medición y análisis**

Aunque se plantearon inicialmente varias técnicas cualitativas —entre ellas entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación no participante— la investigación se estructuró

finalmente sobre la aplicación de una encuesta exploratoria digital. Este instrumento fue desarrollado en la plataforma Microsoft Forms y aplicado a trabajadores vinculados a los procesos de contratación de las empresas participantes. El formulario, disponible en este enlace, fue diseñado para indagar sobre las prácticas institucionales en las tres fases del proceso de contratación: atracción, selección y retención del talento.

La encuesta incluyó preguntas de opción múltiple y escala Likert, y fue tratada como herramienta de indagación interpretativa, más que como mecanismo estadístico. Las respuestas obtenidas fueron organizadas en matrices temáticas y analizadas en función de los objetivos específicos del estudio, lo que permitió identificar patrones discursivos, tensiones institucionales y áreas críticas de mejora.

## 1.6 Cronograma

	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
<b>ETAPA 1</b>	█																							
ACT 1	█																							
ACT 2	█																							
ACT 3			█																					
ACT 4			█																					
ACT 5					█																			
ACT 6					█																			
<b>ETAPA 2</b>	█																							
ACT 1					█																			
ACT 2					█																			
ACT 3							█																	
ACT 4							█																	
ACT 5									█															
ACT 6									█															
<b>ETAPA 3</b>	█																							
ACT 1																								
ACT 2																								
ACT 3																								
ACT 4																								
ACT 5																								
ACT 6																								

Fuente: elaboración propia.

## 1.7 Plan de trabajo

El desarrollo del estudio se llevó a cabo en tres fases metodológicas secuenciales, garantizando el rigor desde la planeación hasta la interpretación de los hallazgos.

### Fase 1: Diseño y Validación del Instrumento

En esta etapa inicial se diseñó el instrumento para la recolección de información: una encuesta exploratoria digital. El cuestionario se construyó con base en los objetivos específicos del estudio y los conceptos clave del marco referencial. Se estructuró en secciones temáticas (atracción, selección, retención y brecha de habilidades) utilizando preguntas de opción múltiple y de escala Likert. Antes de su aplicación, el instrumento fue revisado por el director del trabajo de grado para validar la pertinencia y claridad de las preguntas, asegurando su efectividad para recolectar los datos necesarios.

### Fase 2: Aplicación y Recolección de Datos

Una vez validado el instrumento, se procedió a su aplicación. La encuesta, alojada en la plataforma Microsoft Forms, fue distribuida digitalmente a los contactos clave dentro de las dos empresas del sector servicios de Bucaramanga que conformaron la muestra. Se aseguró a los participantes la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas, las cuales fueron recopiladas y almacenadas automáticamente por la plataforma durante el periodo de trabajo de campo.

### Fase 3: Análisis e Interpretación de Resultados

Con los datos recolectados, se inició la fase final de análisis. Las respuestas cuantitativas (opción múltiple y escala Likert) fueron tabuladas, y sus frecuencias y porcentajes se utilizaron para generar las ilustraciones y tablas que se presentan en los capítulos de resultados. Simultáneamente, se realizó un análisis temático de las respuestas cualitativas (comentarios y testimonios), identificando patrones y discursos recurrentes. Finalmente, estos hallazgos empíricos fueron contrastados e interpretados a la luz de las teorías del marco referencial (Ajuste Persona-Organización, Capital Humano) para construir el diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones del estudio.

## 1.8 Presupuesto

### 1.8.1 Apoyo humanitario

Recurso Humano	Función Principal	Dedicación Estimada	Valor Estimado
Investigador Principal	Diseño, ejecución y análisis de resultados	6 meses	\$ 3.000.000
Asistente de investigación	Recolección de datos, transcripción de entrevistas, apoyo logístico	4 meses	\$ 1.800.000
Entrevistadores externos	Realización de entrevistas con empresas y recursos humanos.	11 entrevistas	\$ 1.000.000
Profesional de análisis legal	Apoyo en interpretación de implicaciones legales de protocolos	2 consultorias	\$ 800.000

### 1.8.2 Apoyo tecnológico y académico

Recurso / Apoyo	Función Principal	Valor Estimado
Biblioteca y bases de datos	Revisión de literatura académica y legal	\$0 ( Ayuda de la institucion)
Plataforma de análisis	Codificación y análisis de entrevistas	\$ 800.000
Impresión de informes	Entrega de resultados preliminares y finales	\$ 300.000
Internet y telefonía	Coordinación de entrevistas y reuniones	\$ 500.000
Transporte local	Visitas a empresas y entrevistas presenciales	\$ 700.000

### 1.8.3 Apoyo social

Apoyo	Función Principal	Valor Estimado
Acceso a redes de empresas	Facilita participación en el estudio	\$0 (Por medio de convenios o permisos)
Participación voluntaria	Aportan información clave desde el sector de servicios	\$0 (voluntario)
Participacion en encuestas	Aportar informacion para la investigacion	\$0 (Voluntario)

Lo que se obtiene por medio de este presupuesto es un valor de \$8.900.000, la cual nos rectifica que se muestra un balance entre la viabilidad económica y un equilibrio donde se trata tener un plan financiero que permita llevar a cabo la investigación.

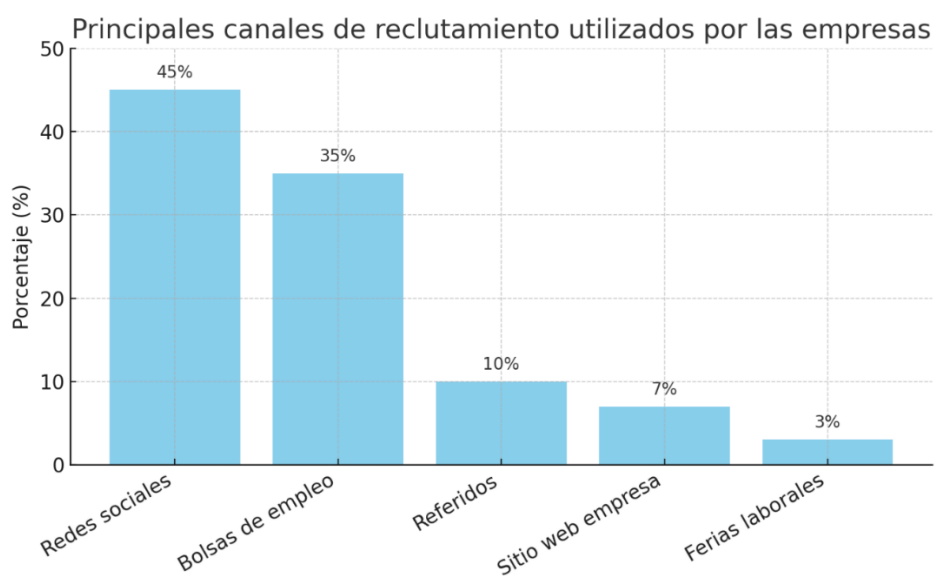
## CAPÍTULO II

### 2 Diagnóstico de los Principales Obstáculos en los Procesos de Contratación

En cumplimiento del primer objetivo específico —“Identificar y analizar los principales obstáculos que enfrentan las empresas prestadoras de servicios en Bucaramanga en cada etapa de sus procesos de contratación, incluyendo la atracción, selección y retención de talento”— este capítulo presenta un análisis sistemático de los hallazgos empíricos derivados del instrumento aplicado, contrastados con teorías relevantes en gestión del talento humano. Se estructuran los resultados en tres subapartados que corresponden a las etapas críticas del proceso: atracción, selección y retención.

#### 2.1 Obstáculos en la fase de atracción

Ilustración 1 Principales canales de reclutamiento utilizados por las empresas



Fuente: Elaboración propia.

La Ilustración 1 muestra que la mayoría de las empresas encuestadas continúa utilizando bolsas de empleo tradicionales y redes sociales generales como principales canales de reclutamiento. Esta tendencia evidencia una dependencia de modelos convencionales que limitan el alcance a perfiles especializados. La baja efectividad en atraer candidatos adecuados se relaciona directamente con la falta de adaptación de los modelos de atracción, como sugieren Robbins y Judge (2019).

“Publicamos las vacantes en redes, pero no llegan candidatos realmente interesados o capacitados” — Jefe de Recursos Humanos

Este testimonio refleja una desconexión entre la oferta de empleo y las motivaciones del talento profesional. En este sentido, es pertinente considerar el enfoque de marca empleadora (employer branding), propuesto por Backhaus y Tikoo (2004), que plantea la necesidad de construir propuestas de valor atractivas y diferenciadas para captar talento idóneo.

## 2.2 Obstáculos en la fase de selección

Ilustración 2 Obstáculos más comunes en la selección de personal



Figura 2. Obstáculos más comunes en la selección de personal

Fuente: Elaboración propia.

La Ilustración 2 revela que el 70% de las empresas reporta dificultades en esta fase, especialmente por la falta de habilidades técnicas en los candidatos. Este hallazgo se vincula con la Teoría del Capital Humano de Becker (1964), que sostiene que la productividad de una organización está estrechamente ligada al nivel de formación y experiencia de sus colaboradores.

“Hay mucha teoría en los candidatos, pero poca práctica” — Coordinadora de Talento Humano

La observación anterior sugiere que los procesos de selección se enfrentan al reto de diferenciar entre conocimiento académico y competencias aplicadas. Esto plantea interrogantes sobre las matrices

de evaluación utilizadas: ¿Se consideran habilidades blandas, metodologías situacionales o simulaciones prácticas? La carencia de procesos estructurados puede generar desaciertos en la elección de candidatos.

### 2.3 Obstáculos en la fase de retención

Ilustración 3 Razones por las que los empleados abandonan su cargo en menos de un año



Figura 3. Razones por las que los empleados abandonan su cargo en menos de un año

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Según la Ilustración 3, las principales razones por las que los empleados abandonan sus cargos en menos de un año son: desmotivación, falta de crecimiento profesional y choque con la cultura organizacional. Estos factores se vinculan con la Teoría del Ajuste Persona–Organización de Kristof (1996), que enfatiza la importancia de la compatibilidad entre los valores del colaborador y la cultura de la empresa.

“Los nuevos empleados no se adaptan, y terminan renunciando rápidamente” — Gerente de Desarrollo Organizacional

Este fenómeno revela una debilidad en la gestión del clima laboral y en los programas de integración. La retención, por tanto, no depende únicamente del salario o beneficios, sino del diseño de trayectorias profesionales, retroalimentación efectiva y espacios de participación.

Los hallazgos evidencian que los obstáculos en contratación no responden únicamente a limitaciones operativas, sino a desajustes estructurales y culturales que atraviesan todo el proceso. Desde la atracción hasta la retención, se requiere un enfoque estratégico que integre branding organizacional, selección por competencias y políticas de desarrollo interno. Este diagnóstico constituye una base empírica clave para diseñar propuestas que fortalezcan la gestión del talento humano en el sector.

### **CAPÍTULO III**

#### **3 Análisis de la Desconexión entre Habilidades y Demandas del Mercado**

En atención al segundo objetivo específico —“Determinar la inconformidad existente entre las habilidades y competencias de los candidatos disponibles en el mercado laboral de Bucaramanga y las necesidades específicas de las empresas” — este capítulo presenta un diagnóstico crítico sobre el desajuste entre formación y práctica. Los datos recopilados evidencian tensiones en competencias técnicas y blandas, con implicaciones directas para el desempeño organizacional y la sostenibilidad del empleo.

### 3.1 Habilidades más valoradas y escasas

Ilustración 4 Habilidades técnicas más escasas vs. más valoradas



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 5 Habilidades blandas más escasas vs. más valoradas

**Figura 4. Habilidades técnicas más escasas vs. más valoradas**



Fuente: elaboración propia.

Las Ilustraciones 4 y 5 revelan una brecha crítica entre las competencias que las empresas más valoran y las que perciben como más escasas en el mercado laboral de Bucaramanga. En el ámbito técnico, se observa un déficit pronunciado en el manejo de software especializado y el análisis de datos,

mientras que, en las habilidades blandas, la comunicación efectiva, la adaptabilidad y el trabajo en equipo son las más demandadas y, a la vez, las menos encontradas.

Esta falta de competencias reduce el Ajuste Persona-Organización, como propone Kristof (1996), pues dificulta la compatibilidad entre las necesidades del entorno laboral y lo que los candidatos pueden ofrecer, afectando directamente la estabilidad del personal. Un coordinador de área técnica lo resume de la siguiente manera:

“La mayoría de los aspirantes tienen títulos, pero no saben usar bien las herramientas básicas del cargo”. Este testimonio refuerza que la formación académica no está respondiendo con agilidad a las demandas prácticas, lo que se alinea con la teoría del Capital Humano de Becker (1964), que argumenta que una inversión en capital humano solo es estratégica cuando es pertinente a las necesidades productivas.

### **3.2 Resultados de escala Likert sobre la desconexión**

La Tabla 1 revela que la mayoría de las empresas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo con la afirmación de que los programas de formación académica preparan efectivamente a los candidatos para sus cargos específicos.

Este resultado consolida la percepción de una brecha estructural, no solo entre teoría y práctica, sino entre currículo y mercado laboral. La falta de articulación entre instituciones educativas y empresas genera inconformidad y rotación laboral temprana.

“Los contenidos académicos están muy alejados de la realidad productiva” — Responsable de gestión humana

La situación expuesta exige un llamado a la revisión curricular, con mayor énfasis en competencias transversales y aplicadas. Como plantean Robbins y Judge (2019), el desarrollo de habilidades debe considerar tanto el contexto organizacional como la adaptabilidad de los individuos.

Tabla 1 Opinión de las empresas sobre el alineamiento entre formación académica y necesidades del cargo

Nivel de acuerdo con la afirmación: “La formación académica de los candidatos prepara efectivamente para el puesto de trabajo”	Porcentaje de empresas (%)
Totalmente de acuerdo	8%
De acuerdo	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22%
En desacuerdo	37%
Totalmente en desacuerdo	19%

Fuente: elaboración propia.

La suma de respuestas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo alcanza el 56%, lo que refuerza el diagnóstico de una brecha formativa crítica. Solo el 22% manifiesta algún nivel de acuerdo, lo que evidencia la necesidad urgente de revisar contenidos curriculares en función de las demandas reales del entorno productivo. Esta lectura complementa los hallazgos de las ilustraciones 4 y 5, consolidando una narrativa coherente para el capítulo.

El análisis revela que la desconexión entre habilidades ofrecidas y demandas organizacionales constituye uno de los principales obstáculos para la efectividad en contratación. Las empresas enfrentan retos para identificar y retener talento con competencias pertinentes, mientras que los candidatos, aun con formación formal, carecen de herramientas prácticas y sociales para afrontar los desafíos laborales. Superar esta brecha implica repensar modelos de formación, fortalecer alianzas con el sector productivo y promover estrategias de capacitación adaptativas.

## CAPÍTULO IV

### 4 Propuesta de Estrategias para la Optimización de los Procesos de contratación

En cumplimiento del tercer objetivo específico —“Recomendar un conjunto de estrategias y herramientas innovadoras que permitan a las empresas prestadoras de servicios en Bucaramanga modernizar y optimizar sus procesos de reclutamiento y selección”— este capítulo presenta propuestas contextualizadas y viables, estructuradas por fases críticas del proceso de contratación: atracción,

selección y retención. Las estrategias aquí formuladas responden a los obstáculos y brechas identificadas previamente, y promueven una mejora integral en la gestión del talento humano.

#### **4.1 Estrategias para la fase de Atracción**

##### *4.1.1 Fortalecimiento del employer branding:*

- Posicionar a la empresa como un empleador atractivo mediante narrativas auténticas, testimonios y diseño emocional de la marca.
- Refuerza el sentido de propósito organizacional, atrayendo candidatos cuyos valores se alinean con los de la empresa.

Backhaus & Tikoo (2004) destacan que la marca empleadora influye en la intención de postulación y en la calidad del talento captado.

##### *4.1.2 Uso estratégico de redes profesionales (LinkedIn, Behance, etc.)*

- Segmentación avanzada por habilidades, intereses y ubicación.
- Integración de publicaciones atractivas con llamados a la acción.
- Fomento de la interacción directa con comunidades profesionales.

##### *4.1.3 Diseño de campañas temáticas de reclutamiento*

- Vincular las vacantes con temáticas de innovación, sostenibilidad o impacto social para despertar interés genuino.
- Incorporar contenido gráfico y narrativo optimizado para redes y buscadores.

#### **4.2 Estrategias para la fase de Selección**

##### *4.2.1 Entrevistas por competencias estructuradas*

- Evaluación mediante escenarios reales relacionados con el cargo.
- Permiten predecir comportamientos futuros y analizar cómo se relaciona el candidato con los valores organizacionales.

Robbins & Judge (2019) subrayan que estas entrevistas reducen sesgos y aumentan precisión en la selección.

#### 4.2.2 *Aplicación de pruebas psicotécnicas y técnicas validadas*

- Evaluaciones adaptadas al perfil requerido (resolución de problemas, habilidades sociales, razonamiento lógico).
- Integración de instrumentos digitales que permiten interpretación rápida y objetiva.

#### 4.2.3 *Paneles de selección multidisciplinarios*

- Evaluar desde distintas perspectivas (técnica, humana, cultural) para asegurar una decisión equilibrada.
- Favorecen el diálogo entre áreas internas y refuerzan la transparencia.

### **4.3 Estrategias para la fase de Retención**

#### 4.3.1 *Programas de inducción estructurados y humanizados*

- Incorporación progresiva con acompañamiento, mentoría y claridad en expectativas.
- Refuerzan el sentido de pertenencia desde el primer día.

Kristof (1996) plantea que el ajuste persona–organización ocurre de forma gradual y puede ser facilitado por experiencias significativas al ingreso.

#### 4.3.2 *Planes de desarrollo y capacitación continua*

- Rutas formativas que respondan a los intereses del colaborador y a las necesidades técnicas de la empresa.
- Posibilitan el cierre de brechas identificadas en el capítulo III, fortaleciendo el capital humano.

Becker (1964) sostiene que invertir en formación genera retornos sostenibles en productividad.

#### 4.3.3 *Diseño de sistemas de reconocimiento y feedback constante*

- Reforzar los logros, promover la escucha activa y mantener una comunicación clara sobre el desempeño.
- Mejora el clima laboral y reduce la rotación.

Las estrategias propuestas buscan transformar los procesos de contratación en experiencias conectadas, conscientes y efectivas. Al articular herramientas tradicionales con enfoques modernos, las empresas pueden atraer talento más afín, evaluar de manera integral y generar entornos que favorezcan la permanencia. La implementación de estas medidas debe ser flexible, progresiva y coherente con la identidad organizacional de cada empresa.

## CAPÍTULO VI Conclusiones

La presente investigación permitió evidenciar que los procesos de contratación en empresas prestadoras de servicios en Bucaramanga presentan limitaciones estructurales en sus tres fases principales: atracción, selección y retención. Estas limitaciones están estrechamente relacionadas con el uso de metodologías tradicionales, la desconexión entre formación y demanda laboral, y una baja apropiación de herramientas tecnológicas contemporáneas.

Durante la fase de atracción, se identificó una dependencia significativa de canales tradicionales como bolsas de empleo y redes sociales genéricas, lo cual restringe el acceso a perfiles especializados, actualizados y alineados con las nuevas exigencias del mercado. Esta situación limita la capacidad de las empresas para posicionarse como empleadoras atractivas, afectando la calidad de los postulantes. El concepto de employer branding, como lo plantea Backhaus y Tikoo (2004), no ha sido incorporado de forma estratégica, lo que impacta negativamente en la diferenciación organizacional y el alcance de talento afín.

En la etapa de selección, el obstáculo más recurrente fue la falta de habilidades técnicas relevantes en los candidatos. Este hallazgo ratifica la vigencia de la Teoría del Capital Humano de Becker (1964), la cual sostiene que la productividad organizacional depende de la calidad de los conocimientos y experiencias del personal vinculado. La desconexión entre la formación académica y las necesidades operativas de las empresas genera dificultades en la evaluación objetiva de los postulantes, afectando la eficiencia del proceso y aumentando el riesgo de selección inadecuada.

Respecto a la fase de retención, se constató que factores como la desmotivación, el choque cultural y la falta de planes de desarrollo profesional inciden de forma directa en la rotación temprana del personal. Esto confirma lo planteado por Kristof (1996) en su Teoría del Ajuste Persona–Organización, donde la incompatibilidad de valores y expectativas entre la empresa y el trabajador

dificulta la permanencia y reduce el compromiso organizacional. La ausencia de programas de inducción estructurados y espacios de retroalimentación limita la integración efectiva del colaborador.

De forma transversal, el estudio reveló una brecha crítica entre las competencias que las empresas consideran estratégicas —tanto técnicas como blandas— y aquellas que los candidatos efectivamente demuestran durante el proceso de selección. Esta brecha afecta la productividad, dificulta el trabajo colaborativo y genera tensiones que obstaculizan la consolidación de equipos de alto desempeño.

Finalmente, se concluye que muchas empresas del sector servicios en Bucaramanga no están incorporando tecnologías modernas ni metodologías innovadoras en sus procesos de contratación. La baja apropiación de herramientas digitales, entrevistas estructuradas o plataformas de gestión del talento perpetúa prácticas poco efectivas frente a los desafíos actuales del mercado laboral. Optimizar estos procesos requerirá no solo ajustes operativos, sino una transformación cultural que permita integrar lo humano, lo tecnológico y lo estratégico en la gestión del talento.

## **CAPÍTULO VII Recomendaciones**

A partir del análisis realizado, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas a optimizar los procesos de atracción, selección y retención del talento humano en las empresas prestadoras de servicios en Bucaramanga. Cada sugerencia se fundamenta en los hallazgos empíricos del estudio y se alinea con teorías contemporáneas de gestión del talento.

En la fase de atracción se recomienda fortalecer la estrategia de atracción mediante el uso activo y estratégico de redes profesionales como LinkedIn, así como la implementación de campañas de employer branding. Esta última permite consolidar una marca empleadora atractiva, generando una propuesta de valor que conecte con perfiles alineados no solo en lo técnico, sino también en lo cultural y emocional (Backhaus & Tikoo, 2004). La construcción de una narrativa institucional coherente y empática mejora la percepción organizacional y amplía el alcance hacia talentos emergentes.

En la fase de selección es necesario implementar metodologías más precisas para la evaluación de competencias. Las entrevistas basadas en competencias, junto con pruebas psicotécnicas estandarizadas, permiten identificar con mayor claridad los niveles de preparación y adaptación de los candidatos. Asimismo, se sugiere incorporar tecnologías de inteligencia artificial para el análisis automatizado de hojas de vida, lo que optimiza la velocidad del proceso, reduce sesgos y facilita la comparación estructurada entre perfiles. Estas acciones convergen con los principios de la gestión basada en datos y fortalecen la toma de decisiones en talento humano.

En la fase de retención, para mejorar los índices de permanencia, se propone desarrollar programas de inducción estructurados, formación continua y planes de crecimiento profesional ajustados a cada perfil. Estas iniciativas contribuyen al cierre de brechas formativas y fomentan el compromiso organizacional. Igualmente, la implementación de políticas de bienestar —como horarios flexibles, espacios de diálogo y reconocimiento emocional— fortalece el vínculo empresa–colaborador, coherente con la Teoría del Ajuste Persona–Organización (Kristof, 1996).

Fomentar alianzas activas con instituciones educativas locales permitirá adaptar los contenidos curriculares a las necesidades reales del mercado. Esto contribuye a cerrar la brecha entre formación y demanda empresarial, fortaleciendo el ecosistema laboral de la región. La articulación academia–empresa también favorece la construcción de prácticas formativas, procesos de mentoría y diseño conjunto de perfiles profesionales emergentes.

Finalmente, se sugiere establecer sistemas de indicadores específicos para la gestión del talento humano, abarcando las fases de atracción, selección y retención. Estos indicadores deben permitir una evaluación periódica y objetiva del desempeño de cada proceso, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia. La creación de tableros de control estratégicos, retroalimentaciones estructuradas y ciclos de mejora continua garantizará la sostenibilidad de las estrategias adoptadas.

## Referencias

- Alcaldía de Bucaramanga. (2022). *Bucaramanga, referente en el país por su transparencia en los procesos de contratación*. <https://www.bucaramanga.gov.co/noticias/bucaramanga-referente-en-el-pais-por-su-transparencia-en-los-procesos-de-contratacion/>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Grupo Editorial Norma.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). *Informe de competitividad empresarial 2022–2023*.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2024). *Empresas santandereanas mantienen estabilidad a pesar de los desafíos económicos*. Cámara Directa. <https://www.camaradirecta.com/noticias/empresas-santandereanas-mantienen-estabilidad-a-pesar-de-los-desafios-economicos/>
- Congreso de Colombia. (1990). *Ley 50 de 1990, por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>
- Congreso de Colombia. (2002). *Ley 789 de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social*. <https://relatoria.colombiacompra.gov.co/normativa/ley-789-de-2002/>
- Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Ley\\_1581\\_2012.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Ley_1581_2012.pdf)

Congreso de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. (Edición actualizada 2025).

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

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). *Boletín de mercado laboral abril–junio*.

Forbes. (2022). *¿Por qué a las empresas se les hace tan difícil retener el talento?*. Forbes Colombia.

Gallego Aldana, S. M. (2018). *Las debilidades del sistema de Contratación público colombiano y su impacto en las comunidades* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].

Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/21004>

García, L., & Méndez, J. (2020). Competencias laborales y adaptación al mercado en zonas urbanas intermedias. *Revista Colombiana de Gestión*, 18(3), 47–62.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

iSmartRecruit. (2022). *Desafíos clave del reclutamiento en 2025 y cómo superarlos*.

<https://www.ismartrecruit.com/es/blog-desafios-reclutamiento-como-superarlos>

Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

Melodía en Línea. (2025). *Bucaramanga lidera la recuperación laboral en Colombia, según informe del DANE*.

Moreno, C., & Silva, A. (2019). Prácticas de selección de personal en el sector de servicios en Colombia: una aproximación crítica. *Revista Talento Humano*, 11(2), 25–39.

Municipio de Bucaramanga. (2024). *Manual de contratación*. <https://www.bucaramanga.gov.co/wp-content/uploads/2024/04/M-GJ-1140-170-002-Manual-de-Contratacion-V0-3-1.pdf>

Observatorio Laboral de Santander. (2022). *Boletín anual sobre empleo y percepción de candidatos*.

Olarte, M. Y., & Jaimes, M. C. (2024). *Diagnóstico del mercado laboral urbano en Bucaramanga*. USTA Bucaramanga.

PageGroup. (2023). *Informe de perspectivas salariales y rotación de talento en Colombia*.

Portafolio. (2018, octubre 18). *Los retos para las empresas de contratación*.

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/los-retos-para-las-empresas-de-contratacion-522987>

Portafolio. (2023, agosto 2). *Intención de contratación: los retos que enfrentan las empresas*.

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/intencion-de-contratacion-los-retos-que-enfrentan-las-empresas-585618>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson Educación.

Ruíz, M., & Pérez, D. (2021). Tecnologías aplicadas a la gestión del talento: retos y oportunidades.

*Revista Innovación Empresarial*, 7(1), 65–80.

Staffing. (2023). *Las EST resuelven los desafíos de contratación de personal*.

<https://staffing.com.co/empresas-servicios-temporales-desafios-contratacion-personal/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2022). *Superindustria formula Pliego de Cargos contra cuatro empresas por presunta cartelización en procesos de contratación de obras públicas en Bucaramanga*. <https://www.sic.gov.co/superindustria-formula-pliego-de-cargos-contra-cuatro-empresas-por-presunta-cartelizacion-en-procesos-de-contratacion-de-obras-publicas-en-bucaramanga>

Tusdatos.co. (2025). *5 retos presentes en el proceso de selección y contratación*.

<https://www.tusdatos.co/blog/5-retos-presentes-en-el-proceso-de-seleccion-y-contratacion>