

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS PARA INDUSTRIAS DSV, UNA PYME DEL SECTOR
INDUSTRIAL EN CALI

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ANDRÉS FELIPE RUEDA GONZÁLEZ



UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2025

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS PARA INDUSTRIAS DSV, UNA PYME DEL SECTOR
INDUSTRIAL EN CALI

ANDRÉS FELIPE RUEDA GONZÁLEZ

DIRECTOR:
ANDRÉS RAMIRO AZUERO RODRÍGUEZ



UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2025

Resumen

Este trabajo de grado tiene como propósito analizar el proceso de selección de personal en la microempresa Industrias DSV, ubicada en Cali, Colombia, con el fin de proponer un modelo estructurado que se ajuste a sus condiciones operativas, económicas y organizacionales. A partir de un enfoque cualitativo, de tipo exploratorio y descriptivo, se realizó una entrevista semiestructurada con el gerente de la empresa, acompañada de observación directa del entorno laboral y revisión documental especializada.

Los hallazgos evidencian que la empresa carece de un proceso formal de selección, lo que ha generado rotación constante, dificultad para retener personal adecuado, y decisiones basadas en criterios subjetivos. Ante ello, se propone un modelo de selección por competencias, complementado con entrevistas estructuradas basadas en la técnica STAR, pruebas prácticas simples y herramientas adaptadas a la realidad de las microempresas.

La propuesta tiene como finalidad mejorar la calidad del talento humano incorporado, disminuir la rotación y profesionalizar progresivamente la gestión del recurso humano, partiendo de una estrategia de bajo costo y fácil implementación. Los resultados confirman que las microempresas pueden adaptar metodologías estructuradas sin necesidad de grandes recursos, fortaleciendo así su sostenibilidad y productividad.

Palabras clave: selección de personal, microempresa, competencias, modelo STAR, pymes, talento humano.

Communication Strategy Proposal for the Functional Confectionery Brand VivaVita

Abstract

This thesis aims to analyze the personnel selection process in the microenterprise Industrias DSV, located in Cali, Colombia, with the purpose of proposing a structured model that fits its operational, economic, and organizational conditions. Based on a qualitative, exploratory, and descriptive approach, a semi-structured interview was conducted with the company's manager, complemented by direct observation of the work environment and a specialized document review.

The findings show that the company lacks a formal selection process, which has led to constant turnover, difficulties in retaining suitable staff, and decisions based on subjective criteria. In response, a competency-based selection model is proposed, complemented by structured interviews using the STAR technique, simple practical tests, and tools adapted to the reality of microenterprises.

The proposal aims to improve the quality of the human talent incorporated, reduce turnover, and progressively professionalize human resource management, starting from a low-cost, easy-to-implement strategy. The results confirm that microenterprises can adapt structured methodologies without requiring significant resources, thereby strengthening their sustainability and productivity.

Keywords: *personnel selection, microenterprise, competencies, STAR model, SMEs, human talent.*

Contenido

	Pag.
Índice de tablas	vi
Introducción	1
1. Planteamiento del Problema	3
2. Objetivos	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. Justificación	6
4. Metodología	8
4.1. Enfoque de la investigación	8
4.2. Tipo de estudio	9
4.3. Diseño de la investigación y Técnicas de recolección de información.....	10
4.3.1. Entrevista semiestructurada	10
4.3.2. Observación directa no participante.....	11
4.3.3. Análisis documental.....	11
4.4. Fuentes de información	12
4.5. Procedimiento metodológico para el diseño del modelo	13
4.5.1. Revisión de modelos teóricos y buenas prácticas:	13
4.5.2. Diseño estructurado del modelo:	13
4.5.3. Validación interna.....	14

4.5.4.	Propuesta final	14
5.	Marco Teórico.....	14
5.1.	Introducción al marco teórico	14
5.2.	Conceptos fundamentales.....	15
5.2.1.	Gestión de Recursos Humanos (GHR)	15
5.2.2.	Proceso de selección	17
5.2.2.1	Análisis y definición del perfil del carg.....	19
5.2.3.	Competencias laborales	22
5.2.4.	Microempresas en Colombia	24
5.2.5.	Modelos de selección de personal.....	26
5.3.	Fundamentos teóricos del proceso de selección.....	45
5.3.1.	Modelos clásicos.....	45
5.3.2.	Métodos de evaluación	46
5.4.	Marco normativo aplicable en Colombia	48
5.4.1.	Legislación laboral.....	48
5.4.2.	Ética en selección.....	49
5.5.	Desafíos y oportunidades en microempresas	49
5.6.	Herramientas y métodos de selección	50
5.6.1.	Reclutamiento:	51
5.6.2.	Evaluación:	51

5.6.3. Entrevistas Estructuradas:.....	51
6. Estado del arte.....	52
6.1. Diagnostico general de la selección en MIPYMES	52
6.2. Modelos de selección aplicados o propuestos.....	53
6.3. Deficiencias comunes en la aplicación de procesos de selección	56
7. Marco contextual	57
8. Resultados	60
8.1. Objetivo específico 1.....	60
8.2. Objetivo específico 2.....	64
8.3. Objetivo específico 3.....	69
9. Observaciones y Consideraciones.....	72
10. Conclusiones	73
11. Recomendaciones	75
Referencias.....	76

Índice de tablas

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Introducción

La gestión del talento humano se ha convertido en un factor clave para el crecimiento sostenible de las organizaciones, y dentro de ella, el proceso de selección de personal cumple una función determinante para atraer, incorporar y retener colaboradores idóneos. No obstante, en el contexto de las microempresas latinoamericanas, esta práctica suele desarrollarse de manera informal, sin metodologías definidas ni criterios técnicos, lo que conlleva altos niveles de rotación, dificultades de adaptación y una baja alineación entre el trabajador y las necesidades del cargo.

Industrias DSV, una empresa familiar ubicada en Cali, dedicada desde 1998 a la fabricación y comercialización de productos para obra blanca, refleja esta realidad. A pesar de su permanencia en el mercado, enfrenta desafíos en la contratación y retención del personal operativo, debido a la ausencia de un proceso formal de selección y a la toma de decisiones basada principalmente en la intuición y las recomendaciones personales.

Ante esta problemática, el presente trabajo tiene como propósito analizar la situación actual de selección de personal en la empresa y diseñar un modelo estructurado que se adapte a sus características y necesidades reales. A través de un enfoque cualitativo, se realizó una entrevista semiestructurada con el gerente, observación directa del entorno de trabajo y revisión documental de modelos teóricos aplicables. La propuesta resultante integra elementos del modelo por competencias, la técnica STAR y principios del modelo ágil, configurando una herramienta viable para ser implementada incluso sin un área formal de talento humano.

Este estudio busca aportar soluciones prácticas, sostenibles y aplicables, que permitan a Industrias DSV mejorar sus decisiones de contratación, fortalecer la estabilidad de su equipo

humano y avanzar hacia una gestión más profesionalizada del talento en el marco de una microempresa colombiana.

1. Planteamiento del Problema

Industrias DSV es una empresa dedicada a la fabricación de insumos para la construcción. Actualmente, no cuenta con un proceso de selección de personal estructurado. Las contrataciones se realizan a partir de recomendaciones de conocidos y entrevistas breves, sin aplicar un método formal para evaluar si los candidatos cumplen con los requisitos del cargo.

Esta situación ha generado varias dificultades, como la contratación de empleados que no tienen las habilidades necesarias, una alta rotación de personal y conflictos dentro del equipo de trabajo. Además, la empresa ha enfrentado pérdidas de tiempo y dinero debido a constantes procesos de inducción y ajustes en la producción cuando un empleado nuevo no se adapta al cargo.

La falta de un proceso de selección adecuado permite que cualquier persona pueda ingresar a la empresa sin una evaluación previa, lo que afecta la estabilidad y el desempeño del negocio. Por ello, es necesario diseñar un modelo de selección que ayude a la empresa a elegir mejor a sus empleados, asegurando que cumplan con las competencias mínimas para cada puesto.

Con base en lo anterior, surgen las siguientes preguntas:

- ¿Qué pasos debe incluir un proceso de selección general para que la empresa pueda adaptarlo según sus necesidades?
- ¿Qué herramientas pueden ayudar a evaluar mejor a los candidatos en una empresa pequeña?
- ¿Cómo puede este modelo ayudar a reducir la rotación de personal y los costos asociados a las contrataciones?

Este trabajo busca proponer un modelo de selección general que sirva como guía para la empresa, facilitando la contratación de personal más adecuado y reduciendo los problemas actuales en la gestión de empleados.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de selección de personal que permita a Industrias DSV optimizar sus procesos de reclutamiento y garantizar la identificación de candidatos alineados con sus necesidades organizacionales.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar las necesidades actuales de selección de personal en la empresa.
- Diseñar un proceso de selección general estructurado y adaptable.
- Seleccionar un perfil de cargo para ejemplificar la aplicación del proceso.

3. Justificación

Industrias DSV es una empresa dedicada a la fabricación de insumos para la construcción, como acronal, soldadura para PVC y pegantes para madera, enfocándose en un mercado compuesto por ferreterías y mayoristas. Con una planta operativa pequeña, compuesta por aproximadamente cuatro empleados, la gestión del talento humano recae directamente en el dueño de la empresa, quien actualmente no cuenta con un proceso estructurado para la selección de personal.

El método actual de selección se basa en recomendaciones de conocidos, complementado con entrevistas breves, lo que presenta varias deficiencias. Estas incluyen la ausencia de un proceso para identificar si el candidato es adecuado, tanto en capacidades físicas como mentales, o si tiene las competencias necesarias para el cargo. Tampoco se evalúa su disposición a la subordinación ni su compatibilidad con el ambiente laboral. Como consecuencia, la empresa enfrenta rápidos despidos o renunciaciones, conflictos intra laborales debido a problemas de autoridad, y alta rotación de personal. Esto genera mayores costos asociados a la pérdida de tiempo, dinero y baja productividad mientras los nuevos empleados se ajustan a sus funciones.

El diseño de un proceso de selección general permitirá que Industrias DSV estandarice las etapas necesarias para evaluar y seleccionar candidatos, asegurando que se busquen personas con mayores competencias y no solo recomendadas por terceros. Este modelo ofrecerá una herramienta adaptable a diferentes perfiles, desde secretarías hasta conductores o personal de limpieza, ajustándose según las necesidades específicas de cada puesto.

Entre los beneficios esperados destacan una mayor confiabilidad en la contratación, menor rotación de personal y un ahorro significativo en recursos. Además, se optimizará el desempeño operativo al incorporar colaboradores más capacitados, contribuyendo a la sostenibilidad y

crecimiento de la empresa. Este modelo busca ser una guía práctica que la empresa podrá implementar y ajustar en el futuro para responder a sus necesidades estratégicas.

4. Metodología

Este estudio se enmarca dentro de una metodología cualitativa con un enfoque exploratorio-descriptivo. Su propósito fundamental es comprender a fondo la realidad organizacional de Industrias DSV, prestando especial atención a las dinámicas y particularidades de su proceso de selección de personal. A partir de esta comprensión detallada, la investigación busca proponer un modelo estructurado, funcional y que se adapte de manera precisa a su contexto operativo. La elección de este abordaje metodológico cualitativo responde directamente a la necesidad de analizar fenómenos que, por su naturaleza, no están estandarizados en organizaciones con procesos informales. Esta situación es común y prevalente en las microempresas del sector productivo en Colombia, donde los procedimientos suelen carecer de formalización y documentación exhaustiva. Por tanto, esta metodología permite una inmersión profunda en la realidad observada, capturando las complejidades y los matices que un enfoque cuantitativo podría pasar por alto.

4.1. Enfoque de la investigación

La investigación adopta un enfoque cualitativo, buscando comprender la naturaleza del problema organizacional desde una perspectiva holística y contextual. Esto se logra a través de la interpretación de las percepciones, experiencias y dinámicas internas propias de Industrias DSV. La metodología cualitativa es esencial, ya que permite acceder a información profunda y contextualizada, orientada a desentrañar cómo se realiza actualmente la selección de personal en la empresa, identificar las limitaciones intrínsecas del proceso vigente y determinar las necesidades específicas que podrían resolverse eficazmente mediante la implementación de un modelo estructurado.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este enfoque resulta particularmente adecuado para estudiar fenómenos sociales en profundidad. Facilita la comprensión de la realidad del sujeto y el entorno desde una lógica inductiva, flexible e interpretativa, lo que es crucial cuando se abordan procesos poco formalizados en un ambiente empresarial específico.

4.2. Tipo de estudio

El presente trabajo corresponde a un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, características que se justifican de la siguiente manera:

- **Exploratorio:** La naturaleza exploratoria del estudio radica en la indagación de un fenómeno escasamente documentado en Industrias DSV. El proceso de selección de personal se lleva a cabo de manera informal, careciendo de registros formales, manuales o procedimientos definidos. Esta fase inicial es crucial para obtener una visión preliminar y profunda de una situación poco conocida.
- **Descriptivo:** Su componente descriptivo se enfoca en caracterizar la situación actual del proceso de selección y, a partir de ello, construir una propuesta concreta de mejora. Esto implica detallar las fases, herramientas y criterios específicos del modelo sugerido, proporcionando una base sólida para su eventual implementación.

De acuerdo con Sampieri (2018), los estudios exploratorios son fundamentales para aproximarse a fenómenos que aún no han sido sistematizados, mientras que los descriptivos ofrecen una representación clara y precisa de las características del objeto de estudio dentro de su contexto natural, lo cual es vital para la construcción de una solución adaptada.

4.3. Diseño de la investigación y Técnicas de recolección de información

Se adoptó un diseño no experimental de corte transversal. Esta elección implica que no hubo manipulación de variables; en cambio, se analizó la realidad tal como ocurre en su contexto actual en un momento específico. La información se recolectó en un único periodo de tiempo, empleando las siguientes técnicas:

4.3.1. Entrevista semiestructurada

- Participante clave: Gerente-propietario de Industrias DSV. Su rol directivo y su conocimiento integral de la empresa lo convierten en una fuente invaluable de información.
- Objetivo: Obtener información detallada sobre el proceso de contratación vigente, identificar las principales dificultades percibidas desde la perspectiva gerencial y comprender las dinámicas internas relacionadas con la incorporación de nuevo personal.
- Justificación: Las entrevistas semiestructuradas son ideales, ya que permiten combinar un marco guía de preguntas predefinidas con la flexibilidad necesaria para profundizar en temas emergentes y relevantes. Esta dualidad las convierte en una herramienta eficaz para captar percepciones, experiencias, prácticas informales y aspectos no documentados, elementos que son intrínsecos a las microempresas que carecen de estructuras formales de gestión humana. Además, facilitan el establecimiento de una relación directa y empática con el entrevistado, lo que es crucial para la obtención de datos auténticos y de alto valor (Kvale, 2011).

4.3.2. Observación directa no participante

- Escenario observado: Planta de producción de Industrias DSV. Este espacio físico es el núcleo de las operaciones y el lugar donde se manifiestan las interacciones y rutinas diarias.
- Objetivo: Identificar prácticas operativas cotidianas, las condiciones reales del entorno laboral, las formas de comunicación informales entre los trabajadores, el estilo de liderazgo predominante y los comportamientos clave que surgen durante el proceso de incorporación de nuevos empleados.
- Justificación: La observación directa permite al investigador captar elementos contextuales y no verbales que podrían no surgir en entrevistas o a través del análisis de documentos. Resulta especialmente útil para analizar interacciones informales, rutinas diarias, normas implícitas y aspectos de la cultura organizacional que influyen directamente en la selección y la posterior adaptación del personal. Los datos obtenidos mediante esta técnica fueron fundamentales para asegurar que el modelo propuesto se adaptara fielmente a las condiciones reales y específicas de la empresa.

4.3.3. Análisis documental

- Fuentes analizadas: Artículos científicos, tesis académicas, libros de referencia especializados y estudios de caso relacionados con procesos de selección en microempresas, la implementación de modelos por competencias, técnicas de entrevistas y las buenas prácticas en la gestión del talento humano.
- Objetivo: Sustentar teóricamente la propuesta metodológica a desarrollar, identificar modelos existentes que pudieran ser adaptables al contexto de una microempresa y

establecer criterios sólidos para el diseño de herramientas aplicables en entornos con baja formalización.

- Justificación: La revisión documental es una técnica esencial en cualquier investigación aplicada, pues permite fundamentar conceptualmente el diseño propuesto y conocer experiencias similares o referentes teóricos en el ámbito latinoamericano y global. Este insumo favoreció la triangulación entre el diagnóstico empírico, derivado de la observación y las entrevistas, y la evidencia académica, fortaleciendo significativamente la validez y la pertinencia del modelo propuesto (Chiavenato, 2017; Dessler, 2020).

4.4. Fuentes de información

Para la presente investigación, se utilizaron fuentes primarias y secundarias:

Fuentes primarias:

- Entrevista semiestructurada realizada directamente al gerente-propietario de Industrias DSV.
- Observación directa llevada a cabo en la planta de producción de la empresa.

Fuentes secundarias:

- Amplia bibliografía académica, incluyendo libros especializados y artículos científicos relevantes.
- Estudios de caso específicos que abordan problemáticas o soluciones en empresas de características similares.

Documentos institucionales que pudieran estar relacionados con modelos de selección o gestión de talento humano aplicados en PYMES.

4.5. Procedimiento metodológico para el diseño del modelo

El modelo de selección propuesto en esta investigación fue elaborado de manera sistemática a partir del análisis riguroso de la información empírica y documental, estructurado en las siguientes fases interconectadas:

Diagnóstico de la situación actual: Esta fase inicial implicó la recolección de datos exhaustiva mediante la entrevista al gerente-propietario y la observación directa en la planta. El objetivo principal fue identificar con precisión las necesidades organizacionales específicas y las particularidades del proceso de selección informal de Industrias DSV.

4.5.1. Revisión de modelos teóricos y buenas prácticas:

Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura para identificar enfoques teóricos y modelos de selección que fueran aplicables y pertinentes al contexto de una microempresa. Se exploraron modelos como la selección por competencias, el método STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado), enfoques ágiles y modelos predictivos, evaluando su adaptabilidad.

4.5.2. Diseño estructurado del modelo:

Esta es la fase central de la propuesta, donde se construyó un proceso de selección paso a paso diseñado específicamente para Industrias DSV. Este diseño incluyó:

- Definición clara del perfil del cargo: Establecimiento de las competencias, habilidades y conocimientos requeridos.
- Identificación de canales de reclutamiento: Propuesta de vías efectivas para atraer candidatos idóneos.

- Elaboración de entrevistas estructuradas: Creación de guiones y criterios de evaluación para entrevistas consistentes y objetivas.
- Desarrollo de una evaluación práctica: Diseño de pruebas o simulaciones para valorar habilidades técnicas y operativas.
- Lineamientos para la inducción del nuevo empleado: Establecimiento de un proceso de bienvenida y adaptación que facilite la integración y el desempeño inicial.

4.5.3. Validación interna

Se realizaron ajustes al modelo propuesto con base en la realidad operativa observada durante el estudio y, crucialmente, a partir de la retroalimentación recibida del gerente-propietario. Esta interacción aseguró que el modelo fuera realista y viable para la empresa.

4.5.4. Propuesta final

Finalmente, se presentó un modelo de selección documentado, diseñado para ser adaptable y sostenible en el tiempo. Este modelo está específicamente orientado a mejorar los procesos de contratación tanto para cargos operativos como administrativos dentro de Industrias DSV, ofreciendo una solución práctica y fundamentada.

5. Marco Teórico

5.1. Introducción al marco teórico

La gestión del talento humano constituye una función estratégica indispensable para cualquier organización, sin importar su escala. En el particular contexto de las microempresas, donde cada colaborador desempeña un papel fundamental y los recursos suelen ser limitados, la administración

eficiente del capital humano puede ser el factor determinante entre el éxito sostenido y el estancamiento.

No obstante, un gran número de microempresas carecen de procesos estructurados y sistemáticos para atraer, evaluar y seleccionar al personal más adecuado. Esta carencia genera riesgos significativos, tales como una alta rotación de personal, bajo rendimiento operativo y un impacto negativo en el clima laboral.

El presente marco teórico tiene como objetivo primordial sustentar conceptualmente la importancia y viabilidad de implementar un proceso de selección estructurado y adaptable en una microempresa ubicada en Cali, dedicada específicamente a la fabricación de productos para obra blanca. Para lograrlo, se abordarán de manera profunda y sistemática conceptos clave relacionados con la gestión del talento humano, las fases del proceso de selección de personal, la relevancia de las competencias laborales, el contexto socioeconómico y administrativo de las microempresas, diversos modelos teóricos aplicables, la normativa legal vigente, los desafíos comunes que enfrentan estas organizaciones y las herramientas de evaluación más actuales.

5.2. Conceptos fundamentales

5.2.1. Gestión de Recursos Humanos (GHR)

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) es un área estratégica fundamental dentro de la administración de empresas, cuya responsabilidad abarca la planeación, organización, dirección y control de todas las prácticas relacionadas con el capital humano. Según Chiavenato (2017), la GRH comprende un conjunto integral de políticas y prácticas diseñadas para gestionar todos los aspectos vinculados con las personas en una organización, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y el manejo de las relaciones laborales.

En la visión de Dessler (2020), la GRH moderna trasciende la mera administración de procesos. Se enfoca en alinear estratégicamente el talento humano con los objetivos corporativos, lo que implica concebir a los empleados como una inversión valiosa más que como un simple costo. De esta forma, se busca activamente su desarrollo para maximizar el desempeño individual y organizacional, y así, potenciar la ventaja competitiva de la empresa.

Para Werther y Davis (2013), la GRH debe facilitar un entorno propicio donde los individuos puedan contribuir de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos empresariales. Esto cobra una relevancia particular en las microempresas, donde el número reducido de empleados significa que cada persona tiene un impacto significativo y directo sobre la operación y los resultados globales.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) destaca que, en las micro y pequeñas empresas, la gestión del recurso humano tiende a ser empírica e informal. Esta informalidad puede menoscabar la calidad de las contrataciones, afectar la motivación del personal y comprometer la estabilidad del equipo de trabajo. Sin embargo, la OIT enfatiza que la implementación de prácticas básicas, aunque estructuradas, puede generar una diferencia sustancial en la productividad y la permanencia de los empleados.

Por su parte, Ulrich (1998) señala que el rol del área de recursos humanos ha evolucionado hacia un enfoque marcadamente estratégico, en el cual el profesional de RR.HH. debe actuar como un socio del negocio, arquitecto del talento y un agente de cambio organizacional. Este enfoque es perfectamente aplicable, e incluso necesario, en las pequeñas organizaciones que buscan profesionalizar su operación sin sacrificar su inherente flexibilidad.

Adicionalmente, Torrington, Hall y Taylor (2014) proponen que la GRH debe cumplir con tres funciones básicas interrelacionadas:

- **Función operativa:** Se centra en gestionar las actividades esenciales del ciclo de vida del empleado, tales como la selección, contratación, y formación inicial.
- **Función estratégica:** Implica alinear las decisiones relativas al talento humano con la visión general y los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Función social:** Promueve la creación y el mantenimiento de un ambiente laboral justo, ético y motivador para todos los colaboradores.

En el contexto específico de las microempresas colombianas, estas funciones pueden ejecutarse de manera simplificada pero altamente eficaz, mediante la implementación de procedimientos estandarizados que estén adaptados a sus recursos limitados. Tal como lo indican González y Guevara (2021), una gestión adecuada del recurso humano en las microempresas conduce a una mejora sustancial en la productividad, una reducción significativa de la rotación de personal y un fortalecimiento de la cohesión del equipo de trabajo.

Por tanto, en empresas como Industrias DSV, donde la selección de personal es responsabilidad directa del propietario, contar con una estructura básica de GRH puede ser decisivo para una toma de decisiones más acertada, evitar errores comunes en la contratación y contribuir activamente al crecimiento sostenido del negocio a través del talento humano.

5.2.2. Proceso de selección

El proceso de selección de personal es una de las actividades más críticas dentro de la gestión del talento humano. Su relevancia radica en que permite identificar a los candidatos más adecuados

para ocupar un puesto de trabajo, asegurando que estos aporten un valor significativo a la organización. Según Chiavenato (2017), este proceso se concibe como una serie de etapas estructuradas cuyo propósito es comparar las competencias, capacidades y actitudes de los aspirantes con los requisitos previamente definidos para el cargo específico.

Para Dessler (2020), la selección no es meramente una elección entre diversas personas; es, en esencia, la toma de decisiones fundamentadas que favorecerán el rendimiento organizacional a largo plazo. Una selección inadecuada puede acarrear consecuencias negativas profundas, como baja productividad, conflictos laborales internos, una alta rotación de personal y, en última instancia, pérdidas económicas considerables. Esta realidad es especialmente relevante en microempresas, donde cada empleado suele asumir responsabilidades multifuncionales, lo que hace que su impacto en los resultados generales sea mucho más evidente y directo.

De acuerdo con Mondy y Martocchio (2016), el proceso de selección debe ser intrínsecamente adaptable al contexto y las características de cada empresa. En organizaciones de menor tamaño, donde no siempre se dispone de áreas especializadas en recursos humanos, es factible y recomendable implementar modelos de selección básicos pero altamente efectivos. Estos modelos pueden combinar técnicas formales con prácticas intuitivas, siempre y cuando las decisiones se basen en criterios objetivos y medibles.

Desde un enfoque basado en competencias, autores como Spencer y Spencer (1993) sostienen que la selección debe centrarse en identificar comportamientos observables y repetitivos que sirvan como predictores confiables del éxito en un determinado cargo. Esto implica evaluar no solo el conocimiento o la experiencia técnica del candidato, sino también sus valores, motivaciones y habilidades blandas.

Por su parte, Torrington, Hall y Taylor (2014) destacan que un proceso de selección efectivo debe ser inherentemente justo, transparente y estar alineado con la cultura organizacional de la empresa. El candidato ideal, bajo esta perspectiva, no es únicamente el individuo más capacitado en términos técnicos, sino también aquel que encaja armoniosamente con la forma de trabajar y de relacionarse del equipo al que se integrará.

A continuación, se detallan las fases más reconocidas y comúnmente implementadas en el proceso de selección de personal:

5.2.2.1 Análisis y definición del perfil del carg

Esta fase inicial es crucial e implica la identificación precisa de las funciones, responsabilidades y competencias esenciales para el puesto vacante, lo cual constituye la base fundamental sobre la que se construye todo el proceso de selección. Según Idalberto Chiavenato (2017), un perfil de cargo bien definido es indispensable, ya que permite establecer criterios de evaluación claros y evita ambigüedades, facilitando también la orientación de futuras capacitaciones.

Para Werther y Davis (2013), el análisis del cargo debe ser integral, considerando no solo los requisitos técnicos, sino también las exigencias físicas, ambientales, sociales y de comportamiento del puesto, ofreciendo así una visión holística del rol.

5.2.2.2 Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso mediante el cual una empresa se encarga de atraer a un grupo de candidatos potenciales para las vacantes disponibles. Este puede ser de naturaleza interna, cuando se promueve a personas que ya forman parte de la organización, o externa, cuando la búsqueda se extiende fuera de la empresa. Según Robbins y Coulter (2018), las pequeñas empresas, debido a

sus presupuestos limitados, suelen recurrir a canales de bajo costo o gratuitos, como las redes sociales, las recomendaciones personales o las bolsas de empleo.

Mondy y Martocchio (2016) explican que el éxito del reclutamiento depende de la claridad del perfil de cargo, la efectividad de los canales utilizados y la imagen que la organización proyecta. Un proceso transparente y bien comunicado tiende a aumentar tanto el número como la calidad de los postulantes.

5.2.2.3 Preselección y filtrados de hojas de vida

Esta etapa consiste en la revisión de hojas de vida, formularios de aplicación o la realización de llamadas exploratorias. Su objetivo es reducir el número de candidatos y concentrar los esfuerzos en aquellos perfiles que resultan más idóneos. Durante esta fase, se pueden descartar candidatos que no cumplan con requisitos mínimos esenciales, como el nivel educativo, la experiencia específica o la disponibilidad. Según Fernández y Morales (2018), la aplicación de un formulario estandarizado o pruebas básicas puede ser de gran utilidad para optimizar este proceso de filtrado.

5.2.2.4 Evaluación de candidatos

La evaluación de candidatos es una fase multifacética que puede incluir la aplicación de pruebas técnicas, psicométricas y diversas modalidades de entrevistas. Su objetivo primordial es conocer en profundidad las competencias del candidato y determinar su nivel de ajuste al cargo y a la cultura organizacional. Sánchez y Aguirre (2015) recomiendan la utilización de herramientas variadas para obtener una visión integral del postulante:

- **Pruebas técnicas:** Simulan tareas o situaciones propias del puesto (por ejemplo, ensamblaje, digitación de datos, resolución de cálculos técnicos).

- **Pruebas psicométricas:** Evalúan capacidades como la lógica, el razonamiento abstracto, rasgos de personalidad y valores, ofreciendo una visión más profunda del perfil cognitivo y emocional (Fernández & Morales, 2018).
- **Entrevistas estructuradas o por competencias:** Se basan en preguntas diseñadas específicamente para medir comportamientos y actitudes clave que son predictivos de éxito en el rol (Spencer & Spencer, 1993).

Además, Torrington et al. (2014) sugieren que las entrevistas incluyan la presentación de situaciones hipotéticas o la solicitud de relatos de incidentes críticos pasados, lo que permite observar cómo el candidato abordaría o resolvió problemas reales relacionados con el puesto.

5.2.2.5 Toma de decisiones

La decisión final sobre la contratación debe basarse en una comparación objetiva y fundamentada de los resultados obtenidos por los candidatos en cada una de las etapas previas del proceso. Según Robbins y Coulter (2018), la práctica ideal es construir una matriz de evaluación donde se ponderen los criterios clave del cargo y se asignen puntajes a cada candidato. Esto no solo facilita una selección más objetiva, sino que también permite justificar la elección ante la organización, añadiendo transparencia al proceso.

5.2.2.6 Verificación de referencias

Esta etapa es crucial para confirmar la información proporcionada por el candidato y obtener una opinión externa y objetiva sobre su desempeño laboral anterior. Para Dessler (2020), esta práctica reduce significativamente los riesgos asociados a la contratación de personas con antecedentes de

bajo rendimiento o comportamientos problemáticos, aportando una capa adicional de seguridad al proceso.

5.2.2.7 Contratación e incorporación

Una vez seleccionado el candidato idóneo, se formaliza la relación laboral mediante la firma de un contrato. Posteriormente, se lleva a cabo un proceso de inducción diseñado para facilitar su adaptación rápida y efectiva al puesto y a la empresa. Una inducción bien estructurada debe incluir información esencial sobre la organización, su cultura, los procedimientos internos, la presentación del equipo de trabajo y una clara definición de las responsabilidades específicas del cargo (Werther & Davis, 2013). Una incorporación efectiva puede acelerar significativamente la curva de aprendizaje del nuevo empleado y reducir el riesgo de abandono temprano, contribuyendo a su permanencia y productividad.

5.2.3. Competencias laborales

El concepto de competencias laborales ha adquirido una relevancia fundamental en el campo de la gestión del talento humano, especialmente por su capacidad para diseñar procesos de selección más precisos y alineados con las necesidades reales y dinámicas del entorno laboral.

Según Spencer y Spencer (1993), una competencia se define como "una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño superior en un puesto de trabajo". Estas características trascienden la mera posesión de conocimientos e incluyen una amalgama de habilidades, actitudes, valores, motivos e incluso rasgos de personalidad que influyen directamente en la forma en que un individuo ejecuta su labor y logra resultados.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2008) complementa esta definición al establecer las competencias laborales como la capacidad demostrada para aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en diversos contextos productivos, manifestando responsabilidad y autonomía. Este enfoque ha sido ampliamente adoptado en modelos de formación y evaluación, particularmente en América Latina.

De acuerdo con Tobón (2006), las competencias pueden clasificarse en:

- **Competencias básicas:** Relacionadas con habilidades elementales e indispensables para cualquier tipo de empleo, como la lectoescritura, la comunicación efectiva o la realización de operaciones matemáticas fundamentales.
- **Competencias transversales o genéricas:** Habilidades y atributos que son comunes y aplicables a múltiples ocupaciones, tales como la responsabilidad, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, el pensamiento crítico y la ética laboral.
- **Competencias técnicas o específicas:** Se refieren a los conocimientos y destrezas particulares y especializados requeridos para un puesto concreto (por ejemplo, operar maquinaria específica, gestionar inventarios o llevar a cabo procesos químicos en una planta de producción).

Asimismo, Alles (2006) propone una clasificación orientada de manera más directa al proceso de selección, distinguiendo entre:

- **Competencias del saber (conocimientos):** Aquello que el individuo conoce y comprende teóricamente.
- **Competencias del saber hacer (habilidades):** Lo que el individuo es capaz de ejecutar con precisión, calidad y destreza práctica.

- **Competencias del ser (actitudes y valores):** Cómo se comporta el individuo, sus valores intrínsecos y cómo enfrenta las tareas cotidianas y las relaciones laborales.

Desde el enfoque de la gestión por competencias, el objetivo principal es alinear las características intrínsecas del trabajador con los requerimientos específicos del cargo. Este alineamiento estratégico favorece la productividad, mejora el clima organizacional y reduce la rotación de personal (Sánchez & Aguirre, 2015). Este enfoque es particularmente útil en microempresas, donde a menudo no es viable aplicar procesos de selección excesivamente complejos. Sin embargo, sí es posible definir competencias clave y evaluar su presencia mediante herramientas más simples, como entrevistas estructuradas o simulaciones prácticas, adaptadas a su contexto.

Además, la aplicación de un modelo por competencias permite anticiparse al desempeño futuro del empleado, ya que no solo evalúa lo que sabe, sino cómo lo aplica de manera efectiva en situaciones reales del entorno laboral. Como lo señala Chiavenato (2017), una persona competente es aquella que responde de forma eficaz, eficiente y ética a los retos que presenta el entorno laboral. En este sentido, contar con un sistema de selección que considere las competencias clave para cada cargo permitirá a empresas como Industrias DSV contratar no solo a personas con experiencia, sino con un perfil integral que les permita adaptarse rápidamente, trabajar en equipo de manera colaborativa y demostrar una capacidad constante de aprendizaje y evolución.

5.2.4. Microempresas en Colombia

Las microempresas constituyen un pilar fundamental de la estructura económica y social en Colombia. De acuerdo con la Ley 590 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004, en Colombia se define como microempresa a aquella unidad productiva que emplea hasta diez (10) trabajadores y cuyos activos totales no superan los 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

Estas empresas forman parte del vasto grupo de las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas), que representan más del 90% del tejido empresarial colombiano y generan aproximadamente el 80% del empleo nacional, según datos recientes del DANE (2022).

A pesar de su innegable importancia económica y su contribución al empleo, las microempresas enfrentan múltiples desafíos estructurales que limitan de manera significativa su desarrollo y competitividad. Entre estos retos sobresalen la baja capacidad financiera, la prevalencia de la informalidad laboral, la escasa inversión en tecnología, la frecuente ausencia de procesos administrativos estructurados y la falta de formación gerencial especializada. De acuerdo con la Universidad Externado de Colombia (2021), estas organizaciones suelen operar en condiciones precarias, con recursos limitados y un acceso insuficiente a herramientas modernas de gestión, lo que impacta directamente su sostenibilidad a largo plazo.

En el ámbito particular de la gestión del talento humano, es común que estas empresas carezcan de personal especializado en recursos humanos. Esta situación conlleva a que procesos tan críticos como la selección de personal se realicen de forma intuitiva, empírica o, en muchos casos, completamente informal. Frecuentemente, el propietario o gerente asume esta responsabilidad sin contar con las herramientas o el conocimiento necesario para evaluar adecuadamente las competencias de los aspirantes, lo que puede derivar en contrataciones deficientes, una alta rotación de personal y los costos asociados a ello.

Según Pérez & Valbuena (2019), numerosas microempresas en Colombia no implementan procesos estandarizados para la vinculación de personal, lo que reduce la eficiencia global del equipo de trabajo y genera costos ocultos significativos relacionados con el aprendizaje, la adaptación y la baja productividad de los nuevos ingresos.

Por otro lado, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) resalta que una de las claves para el fortalecimiento y la supervivencia de las microempresas radica en su capacidad para profesionalizar la gestión interna. Esto implica adaptar herramientas de administración modernas —como la selección por competencias— a su propia escala y contexto operativo, haciendo uso de su flexibilidad intrínseca.

Una ventaja significativa de las microempresas es precisamente esa flexibilidad, que les permite implementar mejoras rápidas y personalizadas, así como su cercanía y relación directa con el equipo humano, lo que facilita la adopción de procesos estructurados con un impacto inmediato y perceptible. De acuerdo con González y Guevara (2021), establecer mecanismos claros y eficientes para atraer y seleccionar talento puede aumentar significativamente la productividad, mejorar el ambiente laboral y fomentar la permanencia de los trabajadores, incluso sin necesidad de realizar grandes inversiones económicas.

Por tanto, es imperativo diseñar modelos de selección que sean accesibles, fácilmente adaptables y eminentemente prácticos, respondiendo a las características reales y las limitaciones de estas organizaciones. El objetivo es brindar al empresario herramientas concretas para tomar decisiones de contratación objetivas, reducir la alta rotación de personal y, en consecuencia, mejorar el desempeño organizacional general de manera sostenible.

5.2.5. Modelos de selección de personal

El proceso de selección de personal es crucial para asegurar el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, especialmente en el caso de las microempresas, que a menudo enfrentan limitaciones significativas en términos de recursos humanos y financieros. En Colombia, la informalidad en la gestión del talento humano y la ausencia de metodologías de selección estructuradas han sido retos

persistentes (Cubillos Calderón et al., 2020). A continuación, se presentan cinco modelos de selección que han demostrado ser relevantes y adaptables para microempresas como Industrias DSV.

5.2.5.1 Modelo STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado)

El modelo STAR es una metodología estructurada para entrevistas de selección de personal, diseñada para identificar competencias conductuales clave a través del relato de experiencias pasadas del candidato. Su acrónimo proviene de las siglas en inglés de los cuatro componentes que guían la respuesta del entrevistado: Situation (situación), Task (tarea), Action (acción) y Result (resultado). Esta técnica se fundamenta en la premisa de que el comportamiento pasado en situaciones relevantes es un predictor confiable del rendimiento futuro en un cargo similar (Ruiz Rendón, 2022; Gálvez et al., 2022).

Aunque fue desarrollado inicialmente para procesos de selección basados en competencias en grandes corporaciones, el modelo STAR ha demostrado su utilidad en entornos de menor escala, donde no se dispone de recursos para aplicar evaluaciones psicométricas complejas o procesos multietapa (Jaramillo Ricaurte, 2020). En estos contextos, el modelo STAR permite obtener información concreta, verificable y detallada sobre cómo los candidatos actúan y reaccionan ante situaciones típicas del entorno laboral.

Fundamento teórico y estructuración del modelo

La lógica del modelo STAR se alinea directamente con las teorías conductuales de evaluación, las cuales priorizan la evidencia observable de acciones pasadas por encima de afirmaciones abstractas o hipotéticas. Según Leyva Gómez (2019), el modelo STAR se enmarca en el enfoque

de las entrevistas conductuales estructuradas, un método que ha demostrado ser considerablemente más efectivo para prever el desempeño laboral futuro que las entrevistas informales o improvisadas. Cada pregunta formulada bajo este modelo debe diseñarse meticulosamente para guiar al candidato a describir una Situación real que haya vivido, la Tarea o desafío que enfrentó, las Acciones específicas que ejecutó para abordar dicho desafío y los Resultados concretos que obtuvo. Esta estructuración facilita una valoración objetiva y rigurosa de sus competencias.

Ejemplo de pregunta basada en STAR:

"Cuéntame sobre una ocasión en la que tuviste que resolver un problema en el trabajo bajo presión. ¿Cuál era la situación específica que enfrentaste? ¿Cuál era tu responsabilidad principal o la tarea que debías cumplir? ¿Qué acciones concretas tomaste para resolverlo? ¿Cuál fue el resultado final de tus acciones?"

Esta estructura sistemática permite comparar las respuestas entre los distintos candidatos de manera más eficaz y evaluar con mayor claridad habilidades cruciales como el liderazgo, el trabajo bajo presión, la resolución de conflictos y la proactividad, entre otras competencias esenciales.

Aplicación en contextos empresariales reales

Diversos estudios empíricos han validado la eficacia del modelo STAR en diferentes contextos organizacionales. Por ejemplo, la investigación de Ruiz Rendón (2022), aplicada a una empresa de telecomunicaciones en Guatemala, demostró que la implementación del modelo STAR, integrado en un software de entrevistas automatizadas, permitió identificar con mayor precisión perfiles adecuados para cargos tanto técnicos como administrativos. En una investigación similar, Gálvez et al. (2022) aplicaron el modelo STAR a una microempresa de servicios. Sus hallazgos indicaron que esta metodología facilitaba la identificación de candidatos con habilidades

interpersonales y compromiso, dos competencias altamente valoradas y necesarias en entornos de trabajo reducidos y multifuncionales.

Además, Palomino Carreño (2018) evidenció que el uso del modelo STAR en los procesos de selección de Gaseosas Hipinto S.A.S. posibilitó el diseño de pruebas situacionales que se alineaban directamente con los retos reales del puesto, fortaleciendo así la validez predictiva de todo el proceso de selección.

Beneficios estratégicos del modelo STAR

El modelo STAR ofrece varias ventajas estratégicas significativas para el proceso de selección de personal:

- **Mejora la validez predictiva:** al centrarse en el análisis de comportamientos pasados, proporciona una base más sólida para predecir el desempeño futuro del candidato en un rol similar.
- **Estimula la autoevaluación:** Invita al candidato a reflexionar críticamente sobre sus propias acciones y los resultados obtenidos, lo que puede revelar su capacidad de análisis y aprendizaje.
- **Facilita la estandarización y evaluación estructurada:** Permite un proceso de evaluación más consistente y comparable entre candidatos, incluso en empresas que no disponen de un área de talento humano formalmente establecida.
- **Requiere poca tecnología o inversión:** puede aplicarse con una guía de preguntas bien diseñada y criterios simples de evaluación.

Consideraciones y limitaciones

Aunque el modelo STAR es accesible y adaptable, no está exento de desafíos. Algunos candidatos pueden tener dificultades para estructurar sus respuestas o aportar ejemplos significativos, especialmente si tienen poca experiencia previa o antecedentes informales. Además, requiere una capacitación mínima para que el entrevistador pueda conducir la conversación sin desviaciones y aplicar correctamente los criterios de evaluación.

En microempresas como Industrias DSV, este modelo puede implementarse fácilmente mediante una guía de entrevista impresa o digital, donde se registren las respuestas del candidato en cada etapa (S, T, A, R) y se puntúan con base en escalas prediseñadas. Esto permitirá seleccionar operarios o administrativos que, aunque no tengan títulos académicos avanzados, hayan demostrado capacidad de aprendizaje, adaptabilidad y compromiso en situaciones similares.

5.2.5.2 Modelo Ágil de Selección de Personal

El modelo ágil de selección de personal surge como una adaptación innovadora de los principios de las metodologías ágiles —originalmente concebidas para el desarrollo de software— al ámbito de la gestión del talento humano. Su objetivo primordial es agilizar los procesos de contratación mediante la promoción de la iteración continua, la adaptabilidad constante, la colaboración interfuncional y un enfoque centrado en el valor real entregado al negocio. A diferencia de los enfoques tradicionales, que a menudo presentan fases lineales y prolongadas, el modelo ágil champions ciclos cortos de trabajo, decisiones rápidas y una retroalimentación constante (De la Torre Porto, 2021; González Del Pino, 2021).

Este enfoque se estructura bajo cuatro principios clave, cuidadosamente adaptados del Manifiesto Ágil al contexto del reclutamiento (Fonseca Villamarín & Sarria Yépez, 2017):

1. Se priorizan las personas y las interacciones por encima de procesos rígidos y herramientas inflexibles.
2. La respuesta rápida al cambio se valora más que la adherencia estricta a un plan fijo.
3. Se busca la calidad en las contrataciones sobre procesos burocráticos o excesivamente largos.
4. La comunicación directa y continua con los líderes operativos es preferida sobre la negociación formal de contratos.

Características del modelo

De acuerdo con Hurtado (2024), la selección ágil organiza sus procesos en "sprints" o iteraciones de corta duración. Dentro de estos ciclos, diversas etapas se completan rápidamente, como la validación inicial de currículos, entrevistas breves y focalizadas, micro pruebas prácticas que simulan tareas laborales y sesiones de retroalimentación inmediata con el departamento solicitante. El equipo de selección idealmente funciona como un "squad" o célula autónoma, empoderado para priorizar las vacantes basándose en su urgencia y valor estratégico para la empresa.

Además, este modelo fomenta activamente el uso de herramientas digitales colaborativas como Trello, Notion o Google Sheets compartidos, junto con canales de comunicación directa como WhatsApp o Slack, para acelerar la toma de decisiones. Estas prácticas son particularmente beneficiosas para las microempresas, ya que les permiten eludir los cuellos de botella administrativos y reducir significativamente los tiempos de selección sin comprometer la calidad de la contratación.

Aplicación en contextos reales

La eficacia del modelo ágil es respaldada por diversos estudios empíricos. Por ejemplo, De la Torre Porto (2021), en su investigación que propone un modelo de consultoría para la reconfiguración organizacional de PYMES colombianas utilizando metodologías ágiles, destaca que uno de los ejes centrales es la incorporación de personal a través del "reclutamiento lean" (p. 12). En este contexto, los procesos de contratación se diseñan como prototipos ajustables, refinados continuamente con base en resultados inmediatos y una evaluación constante del desempeño post-contratación.

De manera similar, González Del Pino (2021) desarrolló una guía para el reclutamiento en PYMES gastronómicas que recomienda fases ágiles como convocatorias rápidas, entrevistas por etapas y pruebas de desempeño inmediato, con una duración promedio del proceso de 7 a 10 días, demostrando así la eficiencia práctica del modelo en entornos empresariales dinámicos.

Ventajas estratégicas

El modelo ágil de selección ofrece varios beneficios estratégicos significativos:

- Reducción notable en los tiempos de contratación, lo cual es crítico para cubrir vacantes con prontitud y mantener la continuidad operativa.
- Mayor alineación entre el área de selección y los departamentos operativos, fomentando un enfoque más colaborativo e integrado.
- Potencial de retroalimentación rápida sobre la idoneidad del candidato, permitiendo ajustes ágiles en la estrategia de reclutamiento si es necesario.
- Aumento en la capacidad de respuesta de la empresa ante vacantes urgentes o rotación inesperada del personal

- Flexibilidad inherente para adaptar el proceso de selección según las particularidades de cada rol o el contexto organizacional cambiante.

Desafíos y limitaciones

Aunque efectivo, el modelo ágil de selección presenta ciertos riesgos si no se equilibra con criterios técnicos claros y un rigor metodológico. En PYMES que carecen de experiencia extensa en la conducción de entrevistas o el diseño de pruebas prácticas robustas, un énfasis excesivo en la velocidad podría comprometer la calidad de la decisión de contratación. Además, mantener una documentación estandarizada del proceso podría resultar desafiante sin herramientas digitales adecuadas o una disciplina rigurosa para el registro.

Según Echeverry & Trujillo (2013), uno de los principales riesgos en su aplicación dentro de las PYMES colombianas es la tendencia a la improvisación y la falta de generación de aprendizajes acumulativos a partir de cada ciclo de reclutamiento. Por ello, es crucial complementar la agilidad con el establecimiento de indicadores básicos, rúbricas de selección claras y procesos de mejora continua que permitan refinar el modelo con el tiempo.

Aplicación en Industrias DSV

Dado que Industrias DSV enfrenta desafíos como una alta rotación operativa, la necesidad urgente de cubrir vacantes rápidamente y la ausencia de un departamento formal de talento humano, el modelo ágil se perfila como particularmente pertinente. Se sugiere la implementación de microciclos de selección, idealmente completados en cinco días hábiles: Día 1 para la publicación de la oferta de empleo; Día 2 para la revisión de currículos; Día 3 para las entrevistas iniciales; Día 4 para la aplicación de una prueba práctica; y Día 5 para la decisión final de contratación. Las evaluaciones de los candidatos se basarían en una matriz simple de competencias, complementada

con la valiosa retroalimentación de operarios con experiencia y antigüedad en la empresa, lo que integraría perspectivas prácticas en el proceso de selección.

5.2.5.3 Modelo por competencias

El modelo por competencias representa uno de los enfoques más integrales y estratégicos para la gestión del talento humano. Su valor principal reside en su capacidad para alinear las características individuales de los colaboradores con los objetivos, la cultura y las necesidades operativas de la organización. En el ámbito de la selección de personal, este modelo se fundamenta en la identificación y evaluación de un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables que consistentemente predicen un desempeño superior en un cargo específico (Spencer & Spencer, 1993).

Su implementación inicia con un análisis profundo del perfil del puesto, donde no solo se establecen las funciones técnicas del rol, sino también las competencias clave necesarias para lograr resultados eficaces. Estas competencias pueden categorizarse en tres grupos fundamentales: competencias del saber (conocimientos teóricos), competencias del hacer (habilidades técnicas y prácticas) y competencias del ser (actitudes, valores y comportamientos). Esta clasificación ha sido ampliamente adoptada en diversos sectores productivos de América Latina, demostrando ser particularmente útil en el contexto de pequeñas y medianas empresas (Vera-Barbosa & Blanco-Ariza, 2019).

Fundamentación teórica del modelo

El modelo por competencias encuentra un sólido respaldo en autores como Boyatzis (1982), quien define las competencias como "las características subyacentes en una persona que están

causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo determinado". Posteriormente, Spencer y Spencer (1993) expandieron este concepto, proponiendo un sistema basado en diccionarios de competencias organizacionales. Esto permitió clasificar y evaluar el ajuste entre las personas y los cargos de manera más rigurosa y sistemática.

Este modelo no solo mejora la calidad intrínseca del proceso de selección, sino que también fortalece procesos correlacionados vitales, como la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño y la planeación de carrera. Según Arbeláez y Solarte (2021), al articular la selección con el ciclo completo de gestión del talento, se logran reducciones significativas en los errores de contratación y una mejora sustancial en la retención del personal valioso.

Aplicaciones empíricas en microempresas

La viabilidad y los beneficios del modelo por competencias en contextos de microempresas han sido ampliamente documentados. Un estudio de Torres-Flórez et al. (2020), realizado en hoteles PYMES de Villavicencio, Colombia, reveló que, aunque muchas microempresas aún basan su selección en criterios subjetivos como la actitud o la intuición, aquellas organizaciones que han implementado modelos por competencias —incluso de forma parcial— logran mejorar notablemente la adaptación del personal, disminuir la rotación y profesionalizar sus procesos de gestión de talento.

Asimismo, investigaciones como la de Romero Camelo (2016) muestran que, en PYMES de servicios en Bogotá, la aplicación del modelo por competencias permite definir perfiles mucho más claros y ajustar el proceso de selección a criterios directamente alineados con la cultura y las necesidades operativas reales de la empresa.

Beneficios del modelo

- **Alineación Estratégica:** Conecta directamente los procesos de selección con la estrategia general y los valores fundamentales de la organización, asegurando que cada contratación contribuya a los objetivos de negocio.
- **Predicción del Desempeño:** Permite predecir de forma más precisa el rendimiento futuro y la permanencia del candidato en el puesto, minimizando los riesgos asociados a una mala contratación.
- **Mejora de la Comunicación:** Facilita una comunicación más efectiva entre el área de selección y las áreas operativas, al establecer un lenguaje común y comprensible sobre el desempeño esperado.
- **Objetividad en la Decisión:** Promueve la toma de decisiones objetivas y comparables entre los diferentes candidatos, reduciendo la subjetividad y el sesgo.

Desafíos en su implementación

A pesar de sus ventajas, el modelo por competencias presenta ciertos desafíos en su implementación, especialmente en microempresas:

- **Inversión Inicial:** Requiere una inversión inicial significativa en tiempo y esfuerzo para la identificación precisa de las competencias críticas y la construcción de perfiles por competencias adaptados a cada cargo.
- **Capacitación de Entrevistadores:** Es indispensable capacitar a los entrevistadores para que puedan realizar entrevistas por incidentes críticos o entrevistas estructuradas, con un enfoque claro en la evaluación de competencias. Esto implica desarrollar habilidades para indagar en profundidad y evaluar las respuestas de manera consistente.
- **Carga Administrativa:** Puede representar una carga administrativa adicional para microempresas que no cuentan con un área de talento humano consolidada o personal dedicado exclusivamente a estas tareas.

No obstante, Vera-Barbosa y Blanco-Ariza (2019) sostienen que, incluso en contextos de baja formalidad, es completamente posible adoptar este modelo de forma progresiva y escalable. Por ejemplo, se podría iniciar seleccionando tres o cuatro competencias clave para cada cargo (como

trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos, orientación al cliente o proactividad) y luego diseñar preguntas conductuales específicas que permitan explorar la presencia de estas competencias. Esta práctica puede adaptarse fácilmente en empresas como Industrias DSV, donde la confiabilidad, la estabilidad y la capacidad de adaptación rápida al entorno operativo son prioridades fundamentales para el éxito del negocio.

Recomendaciones para su uso en Industrias DSV

Para Industrias DSV, la implementación del modelo por competencias se beneficiaría de las siguientes acciones:

1. **Elaborar Perfiles por Competencias:** Desarrollar perfiles claros y concisos que definan las competencias requeridas tanto para los cargos operativos como para los administrativos.
2. **Definir Competencias Observables y Medibles:** Identificar competencias clave que sean críticas para el desempeño en Industrias DSV y que puedan ser observadas y evaluadas, tales como responsabilidad, capacidad de trabajo bajo presión, proactividad y honestidad.
3. **Construir Guías de Entrevista Estructuradas:** Diseñar guías de entrevista con preguntas basadas en eventos pasados (enfoque STAR) que permitan a los entrevistadores evidenciar la posesión de las competencias definidas.
4. **Capacitar al Personal Clave:** Ofrecer capacitación al gerente o a los responsables de la selección en técnicas de observación y evaluación objetiva, asegurando la consistencia y validez del proceso.

Incorporar una Matriz de Evaluación: Implementar una matriz de evaluación de competencias con rangos claros (ej., insuficiente, adecuado, sobresaliente) para facilitar la comparación objetiva de candidatos y la toma de decisiones fundamentadas.

5.2.5.4 Modelo predictivo

El modelo predictivo en la selección de personal se basa en el uso de herramientas estadísticas, tecnológicas o analíticas para prever la probabilidad de éxito de un candidato en el cargo al que

postula. Este enfoque se fundamenta en la aplicación y análisis de variables cuantificables, como los antecedentes académicos, los resultados de pruebas psicométricas, los hallazgos de las entrevistas, el historial de rotación de personal y las referencias laborales. La combinación y el análisis de estos datos permiten estimar con mayor fiabilidad el desempeño futuro del postulante (Mondy & Martocchio, 2016).

Según Piñón-Howlet et al. (2019), este tipo de modelos ha ganado una relevancia considerable en contextos empresariales donde el objetivo es reducir la rotación de personal y mejorar la eficiencia en la contratación. Son particularmente valiosos cuando se dispone de un volumen moderado de datos históricos sobre el personal contratado previamente. Aunque tradicionalmente su aplicación se ha asociado a grandes corporaciones, su implementación se ha adaptado progresivamente a entornos más modestos, como las micro y pequeñas empresas (MYPE), mediante el uso de metodologías básicas como la regresión logística simple, indicadores de desempeño clave y rúbricas comparativas.

Fundamentación teórica

El modelo predictivo se sustenta en la teoría de la validez predictiva. Esta teoría postula que ciertas variables, como la experiencia laboral relevante, la formación académica específica o los resultados obtenidos en pruebas estandarizadas, poseen la capacidad de anticipar el rendimiento futuro de un individuo dentro de una organización (Schmidt & Hunter, 1998). Desde esta perspectiva, la selección de personal trasciende de ser un proceso meramente perceptivo para convertirse en una decisión informada basada en patrones objetivos y datos cuantificables.

Maturana y Andrade (2019) subrayan que, al formalizar las prácticas de gestión humana y aplicar modelos predictivos, incluso las microempresas pueden lograr una mejora significativa en la

productividad y una reducción de los errores de contratación. En su estudio sobre mipymes colombianas, encontraron que aquellas organizaciones que documentaban sistemáticamente indicadores de desempeño obtenían mejores resultados al momento de reclutar nuevo talento, lo que resalta la importancia de la información estructurada.

Aplicaciones empíricas en microempresas

La pertinencia del modelo predictivo en entornos de microempresas ha sido demostrada en diversas investigaciones. En la tesis de De La Cruz Bautista (2022), aplicada a una MYPE del sector gastronómico en Perú, se evidenció que el proceso de selección carecía de criterios objetivos, lo cual generaba altas tasas de rotación y un bajo rendimiento del personal. La autora propone que, incluso sin infraestructura tecnológica avanzada, las microempresas pueden adoptar elementos clave del modelo predictivo, tales como:

- Cuestionarios estructurados con criterios de evaluación basados en puntajes.
- Análisis del historial de desempeño de ex empleados para identificar patrones de éxito y fracaso.
- Estudio de las causas de rotación con el fin de afinar y mejorar los criterios de ingreso de nuevo personal.

Por su parte, Alarcón Denegri (2024), en un estudio sobre la empresa Aluminar SAC, demostró que mediante el uso de modelos de aprendizaje automático simples (machine learning), se logró anticipar con un 74% de precisión qué trabajadores tenían mayor probabilidad de renunciar en sus primeros tres meses. Esta capacidad predictiva permitió a la empresa ajustar de manera proactiva los perfiles de ingreso y, consecuentemente, mejorar la retención.

Beneficios del modelo

La implementación de un modelo predictivo en la selección de personal ofrece varios beneficios tangibles:

- **Decisiones Basadas en Datos:** Permite tomar decisiones de contratación fundamentadas en datos objetivos, en lugar de depender únicamente de impresiones subjetivas o intuiciones.
- **Reducción del Riesgo de Error:** Disminuye el riesgo de cometer errores costosos en la contratación, al identificar indicadores y patrones de éxito previos.
- **Mejor Alineación:** Facilita una alineación más precisa entre el perfil del candidato y las necesidades específicas del cargo, optimizando el ajuste persona-puesto.
- **Métricas Internas:** Contribuye a la construcción de métricas internas valiosas sobre el talento humano, lo que permite una gestión más estratégica y basada en evidencia.

Desafíos de implementación

A pesar de sus ventajas, el modelo predictivo presenta algunos desafíos, especialmente en organizaciones más pequeñas:

- **Requerimiento de Datos:** Demanda una base mínima de datos históricos o la sistematización de criterios de evaluación consistentes para que el análisis predictivo sea efectivo.
- **Percepción Tecno-Científica:** Puede ser percibido como un modelo excesivamente tecnocrático si no se combina adecuadamente con apreciaciones cualitativas y el juicio experto del entrevistador.
- **Tiempo de Diseño y Validación:** Requiere una inversión inicial de tiempo y recursos para diseñar y validar adecuadamente los instrumentos de evaluación y los modelos predictivos.

Sin embargo, los estudios revisados coinciden en que no es necesario contar con grandes volúmenes de datos ni con sistemas automatizados complejos para implementar un enfoque predictivo básico. Basta con sistematizar información clave (como el cumplimiento de metas, la

rotación del personal, los resultados de pruebas iniciales o el desempeño mensual) y construir una matriz de correlaciones simples entre las características del candidato en el momento de la contratación y sus resultados posteriores en el puesto.

Recomendaciones para su aplicación en Industrias DSV

Para Industrias DSV, la aplicación de un enfoque predictivo se sugiere a través de las siguientes acciones prácticas:

1. Registro y Evaluación del Desempeño: Implementar un sistema para registrar y evaluar el desempeño de los nuevos empleados durante sus primeros tres meses.
2. Identificación de Factores de Éxito: Analizar los factores comunes (ej., experiencia previa relevante, edad, actitudes específicas, habilidades blandas) presentes en los empleados exitosos y de alto rendimiento.
3. Evaluaciones Pre-empleo con Criterios Definidos: Aplicar evaluaciones previas a la contratación que incluyan criterios claros y medibles de éxito, como responsabilidad, puntualidad y calidad del trabajo.
4. Construcción de una Hoja de Puntuación Predictiva: Diseñar una hoja de puntuación o matriz de decisión basada en al menos tres variables predictivas simples que hayan demostrado correlación con el éxito en el puesto.
5. Ajuste Periódico del Perfil del Cargo: Revisar y ajustar el perfil del cargo cada seis meses, basándose en los resultados de desempeño del personal en función, para asegurar que los criterios de selección se mantengan actualizados y predictivos.

5.2.5.5 Modelo de entrevistas estructuradas

La entrevista estructurada es una de las técnicas más utilizadas y validadas en los procesos de selección de personal, particularmente reconocida por su capacidad para ofrecer mayor objetividad, estandarización y confiabilidad en la evaluación de candidatos. A diferencia de la entrevista tradicional o libre, este modelo se caracteriza por la aplicación de un conjunto fijo de

preguntas previamente diseñadas, que se formulan en el mismo orden y bajo las mismas condiciones para todos los postulantes (Werther & Davis, 2008; Robbins & Judge, 2021).

Este enfoque está sólidamente fundamentado en teorías psicométricas de evaluación, que sostienen que la fiabilidad y validez de un instrumento de medición aumentan significativamente cuando se reduce la variabilidad del procedimiento de aplicación. La entrevista estructurada, por tanto, permite comparar de forma más precisa y justa las respuestas de los candidatos, eliminando o minimizando sesgos personales del entrevistador y favoreciendo decisiones basadas en criterios claros y previamente definidos (Schmitt, 2012).

Estructura y diseño del modelo

El diseño de entrevistas estructuradas puede adaptarse en función de diversas bases, como las competencias requeridas para el puesto, el análisis de incidentes críticos pasados o la presentación de situaciones hipotéticas. Según la metodología propuesta por Dessler (2016), una entrevista estructurada eficaz debe incluir los siguientes componentes esenciales:

- Un conjunto estandarizado de preguntas relevantes al perfil del cargo.
- Una rúbrica de puntuación con criterios definidos para cada respuesta.
- Instrucciones claras para el entrevistador sobre cómo evaluar y registrar las respuestas.
- Espacios para observaciones adicionales.

Por ejemplo, para el cargo de auxiliar de producción, una entrevista estructurada podría incluir preguntas como:

- “¿Qué haría si en medio de una jornada detecta un defecto en un lote producido?”

- “Cuénteme cómo organiza sus tareas cuando tiene varias cosas pendientes y poco tiempo.”
- “¿Ha tenido que trabajar en equipo para cumplir una meta de producción? Describa la experiencia.”

Aplicaciones en contextos de microempresa

La entrevista estructurada ha sido consistentemente promovida por diversos autores como una alternativa viable y altamente efectiva para microempresas y PYMES que no cuentan con herramientas psicométricas avanzadas o software de selección complejo. Según González-Varona y López-Paredes (2020), en contextos de recursos limitados, el uso de entrevistas estructuradas con guías impresas o digitales permite estandarizar el proceso sin necesidad de grandes inversiones. Además, contribuye directamente a disminuir la alta rotación de personal, que a menudo es generada por contrataciones fallidas debido a procesos subjetivos.

En un estudio realizado por Andrade y Villota (2020) sobre prácticas de gestión en PYMES ecuatorianas, se observó que las microempresas que habían adoptado entrevistas estructuradas — incluso de forma parcial— lograron mejorar la calidad de las contrataciones, disminuyendo la subjetividad y el favoritismo en el proceso de selección.

Asimismo, Altez Cárdenas (2017), en su tesis aplicada a una PYME del sector textil, evidenció que al implementar entrevistas estructuradas con evaluación por puntajes y un sistema de doble verificación, se mejoró la retención de personal en los primeros seis meses en más del 30%, lo que subraya su impacto tangible.

Ventajas

La implementación del modelo de entrevistas estructuradas ofrece múltiples ventajas:

- **Mayor Objetividad:** Permite una comparación más objetiva y justa entre los candidatos, basándose en criterios uniformes.
- **Facilidad de Aplicación:** Es relativamente fácil de aplicar, incluso por entrevistadores sin una formación profesional avanzada en psicología o recursos humanos.
- **Adaptabilidad:** Se adapta con facilidad a la evaluación de candidatos para cargos operativos, técnicos o administrativos, cubriendo un amplio espectro de roles.
- **Reducción de Sesgos:** Disminuye significativamente el riesgo de tomar decisiones sesgadas o basadas únicamente en la intuición del entrevistador.
- **Complementariedad:** Se puede complementar eficazmente con otros modelos de selección, como el STAR o el enfoque por competencias, para una evaluación más integral.

Limitaciones

A pesar de sus beneficios, también existen ciertas limitaciones a considerar:

- **Restricción de Espontaneidad:** Si la estructura es demasiado rígida, puede limitar la espontaneidad y la profundidad de la entrevista, impidiendo explorar aspectos emergentes relevantes.
- **Análisis Previo del Cargo:** Requiere una fase previa y rigurosa de análisis del cargo para construir las preguntas adecuadas que realmente midan lo que se necesita.
- **Potencial de Sesgo Residual:** Si no se utiliza una guía de puntuación clara y consistente, aún puede persistir cierto nivel de sesgo en la evaluación de las respuestas.

Recomendaciones para Industrias DSV

Para el contexto específico de Industrias DSV, la implementación de entrevistas estructuradas representa un avance significativo y viable sin generar altos costos. Se recomienda:

- **Diseñar Guías por Cargo:** Crear guías específicas para cada tipo de cargo (operativo, administrativo) que incluyan entre 6 y 8 preguntas clave.
- **Dimensiones Clave:** Clasificar estas preguntas en dimensiones cruciales para la empresa, como compromiso, adaptabilidad, trabajo en equipo y puntualidad.

Sistema de Puntuación Simple: Incorporar un sistema de puntuación simple (ej., de 1 a 3 o de 1 a 5) para facilitar la evaluación objetiva y la comparación de candidatos.

5.3. Fundamentos teóricos del proceso de selección

El proceso de selección de personal se sustenta en diversas bases teóricas que guían la identificación y elección del talento más idóneo para una organización. Una comprensión profunda de estos modelos es esencial para diseñar metodologías de contratación efectivas y adaptadas a las necesidades específicas, como las de una microempresa.

5.3.1. Modelos clásicos

Teoría del Ajuste Persona-Puesto (Person-Job Fit): Esta teoría, fundamental en la psicología organizacional, postula que el éxito y la satisfacción tanto del empleado como de la organización dependen directamente de la compatibilidad (o "fit") entre las características individuales del colaborador y los requisitos y demandas específicas del cargo (Kristof-Brown, 2005). Las características individuales incluyen habilidades (técnicas y blandas), conocimientos, experiencias, valores, personalidad e intereses. Por otro lado, los requisitos del puesto abarcan las tareas, responsabilidades, el entorno de trabajo físico, las herramientas a utilizar y las oportunidades de desarrollo. Un alto grado de ajuste persona-puesto se correlaciona con mayor satisfacción laboral, mejor rendimiento, menor intención de rotación y un mayor compromiso organizacional. En el contexto de las microempresas, donde cada colaborador suele desempeñar roles multifuncionales y su impacto en la operación es inmediato y significativo, este enfoque cobra una relevancia crítica. Contratar a alguien cuyo perfil no se ajusta bien al puesto puede generar rápidamente frustración, baja productividad y una rotación costosa.

Modelo por Competencias: Este enfoque, popularizado por autores como Boyatzis (1982) y Spencer & Spencer (1993), propone que el proceso de selección debe basarse en la identificación y evaluación de las competencias clave previamente definidas para cada puesto. Las competencias se entienden como un conjunto de características subyacentes en una persona (conocimientos, habilidades, actitudes, motivos, rasgos) que están causalmente relacionadas con un rendimiento superior o efectivo en un puesto de trabajo. A diferencia de un enfoque basado únicamente en la experiencia o la educación, el modelo por competencias busca predecir el rendimiento futuro a través de la evaluación de comportamientos observables en el pasado. Esto permite identificar a los candidatos más aptos mediante evaluaciones objetivas y estandarizadas, que pueden incluir entrevistas conductuales (como el modelo STAR), evaluaciones de centros de simulación o pruebas situacionales. La implementación de este modelo asegura que la selección se alinee no solo con las tareas técnicas, sino también con la cultura, los valores y las necesidades estratégicas de la organización.

5.3.2. Métodos de evaluación

Para operacionalizar el proceso de selección y recabar información fiable sobre los candidatos, se emplean diversos métodos de evaluación, cada uno con un propósito específico:

- **Pruebas Técnicas (o de Conocimientos y Habilidades):** Estos instrumentos están diseñados para evaluar directamente las **habilidades prácticas y conocimientos específicos** que son esenciales para el desempeño eficaz de un puesto. Su objetivo es medir la capacidad del candidato para realizar las tareas principales del rol. Por ejemplo, en una microempresa de fabricación de productos para obra blanca, estas pruebas podrían incluir la simulación de ensamblaje de una pieza compleja, la verificación de la precisión

en el uso de herramientas manuales específicas (ej. cortadoras, mezcladoras), la interpretación de planos técnicos o la resolución de problemas técnicos asociados a la línea de producción. Su alta validez predictiva para el desempeño en tareas operativas las convierte en herramientas muy valiosas.

- **Pruebas Psicométricas:** Son instrumentos estandarizados y validados científicamente, diseñados para medir diversas dimensiones psicológicas de un individuo. Se pueden clasificar en varias categorías:
 - **Pruebas de Capacidad Cognitiva:** Evalúan habilidades como el razonamiento lógico, la comprensión verbal, la capacidad numérica y la resolución de problemas. Son predictores robustos del desempeño general en el trabajo.
 - **Pruebas de Personalidad:** Miden rasgos estables de la personalidad que pueden influir en el comportamiento laboral, como la extraversión, la amabilidad, la responsabilidad, la estabilidad emocional o la apertura a la experiencia. Estas pruebas son útiles para evaluar el ajuste cultural y la compatibilidad con el equipo.
 - **Pruebas de Habilidades Blandas (Soft Skills):** Aunque a menudo se entrelazan con la personalidad, pueden evaluar específicamente habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo, la proactividad, la adaptabilidad o la resistencia al estrés. Aunque su aplicación tradicionalmente ha requerido expertos, la proliferación de plataformas en línea ha democratizado el acceso a versiones más sencillas y asequibles, permitiendo a las microempresas complementar las habilidades técnicas con atributos conductuales y cognitivos.

- **Entrevistas Estructuradas:** Considerada una de las herramientas de selección con mayor validez predictiva (Schmidt & Hunter, 1998), la entrevista estructurada se caracteriza por la aplicación de un conjunto fijo de preguntas previamente diseñadas, que se formulan en el mismo orden y bajo las mismas condiciones a todos los postulantes. Esto minimiza el sesgo del entrevistador y permite una comparación objetiva y justa de las respuestas. Las preguntas pueden ser situacionales (qué haría en una situación dada) o conductuales (cómo actuó en una situación pasada, como en el modelo STAR). Para cada pregunta, se define una rúbrica de puntuación que establece los criterios para evaluar las respuestas, asegurando la consistencia y la fiabilidad de la evaluación. Este formato es adaptable y altamente recomendable para microempresas, ya que profesionaliza el proceso sin requerir grandes inversiones.

5.4. Marco normativo aplicable en Colombia

El proceso de selección de personal en Colombia no solo debe ser eficiente, sino también respetuoso del marco legal vigente.

5.4.1. Legislación laboral

En Colombia, el proceso de selección de personal debe observar estrictamente las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo (CST), que es la principal normativa que regula las relaciones laborales. Adicionalmente, se deben considerar leyes específicas:

- **Ley 1581 de 2012(Protección de Datos Personales):** Esta ley establece el régimen general de protección de datos personales. Obliga a los empleadores a garantizar la privacidad, seguridad y el uso adecuado de toda la información proporcionada por los

candidatos durante el proceso de selección, asegurando que se recopile y procese solo con fines legítimos y con el consentimiento del titular.

- **Ley 1010 de 2006(Acoso Laboral):** Esta normativa prohíbe y sanciona diversas conductas de acoso laboral en el ámbito de las relaciones de trabajo. Esto implica que los procesos de selección deben conducirse bajo principios de transparencia, respeto y dignidad, garantizando un trato equitativo y libre de presiones indebidas para todos los participantes.

5.4.2. Ética en selección

Más allá de la normativa legal, la ética es un pilar fundamental en el proceso de selección. Este debe ser imparcial y objetivo, evitando estrictamente cualquier forma de discriminación basada en género, edad, etnia, orientación sexual, condición socioeconómica, religión o discapacidad (Dessler, 2020). Además, es imperativo que los datos y la información recopilada de los candidatos se utilicen exclusivamente para los fines del proceso de selección y que se mantenga la confidencialidad de la información.

5.5. Desafíos y oportunidades en microempresas

Las microempresas, si bien son motores económicos, enfrentan particularidades que impactan directamente sus procesos de selección.

Desafíos

1. **Recursos limitados:** La principal limitación es la escasez de recursos financieros y humanos para adquirir herramientas avanzadas de evaluación, sistemas de gestión de candidatos (ATS) o contratar personal especializado en recursos humanos.

2. **Falta de Conocimiento Especializado:** A menudo, los propietarios o gerentes asumen las funciones de selección sin una formación formal en recursos humanos, lo que puede llevar a procesos informales y menos efectivos.
3. **Dificultad para Atraer Talento Cualificado:** Las microempresas pueden enfrentar una fuerte competencia con empresas más grandes y establecidas, que suelen ofrecer mejores paquetes de compensación y beneficios, dificultando la atracción de talento de alto nivel.

Oportunidades

1. **Uso de Plataformas Digitales Gratuitas:** Aprovechar el alcance de las redes sociales (LinkedIn, Facebook, grupos de empleo) y bolsas de empleo gratuitas para publicar vacantes y llegar a un amplio número de candidatos sin incurrir en costos elevados.
2. **Adaptación de Herramientas Sencillas y Económicas:** Diseñar y aplicar pruebas técnicas y entrevistas adaptadas a su contexto y recursos, como simulaciones de tareas o guías de entrevista estructuradas, que son efectivas y de bajo costo.
3. **Desarrollo de Procesos Estructurados:** Implementar metodologías de selección más organizadas y sistemáticas que, a mediano y largo plazo, reduzcan el tiempo y los costos asociados a la alta rotación laboral, mejorando la estabilidad del equipo.

5.6. Herramientas y métodos de selección

Para la microempresa en cuestión, se proponen los siguientes métodos y herramientas de selección, adaptados a sus características:

5.6.1. Reclutamiento:

- **Referencias de Empleados Actuales:** Un método orgánico y confiable, ya que los empleados existentes pueden recomendar candidatos que conozcan la cultura de la empresa y tengan las habilidades necesarias.
- **Publicaciones en Redes Sociales:** Utilizar plataformas como Facebook o grupos de WhatsApp locales para difundir las vacantes de forma económica y rápida, llegando a la comunidad relevante.

5.6.2. Evaluación:

- **Prueba Técnica:** Una simulación práctica, como el ensamblaje de una pieza en un tiempo específico. Esto evalúa directamente la destreza manual, la atención al detalle y la capacidad de seguir instrucciones, aspectos críticos en la fabricación de productos para obra blanca.
- **Prueba Psicométrica:** Un test de razonamiento lógico o una prueba de personalidad básica, disponibles en plataformas gratuitas o de bajo costo, puede ofrecer información valiosa sobre las capacidades cognitivas y el ajuste cultural del candidato.

5.6.3. Entrevistas Estructuradas:

Aplicar un formato de entrevista con preguntas previamente definidas, enfocadas en evaluar competencias clave como la destreza manual, la atención al detalle, la capacidad de trabajo en equipo y la proactividad. Esto garantiza consistencia y objetividad en la evaluación de todos los postulantes.

6. Estado del arte

La selección de personal ha sido, por tradición, un proceso estratégico y meticulosamente diseñado en organizaciones consolidadas y de gran envergadura. Sin embargo, en el vasto y dinámico ecosistema de las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) latinoamericanas, este proceso suele exhibir grados variables de informalidad, improvisación y una fuerte centralización en la figura del propietario o gerente. A pesar de que las MIPYMES representan más del 95% del tejido empresarial en economías clave de la región como Colombia, Ecuador y Perú, la gestión del talento humano y, en particular, el proceso de selección no ha logrado consolidarse como una práctica estructurada y profesionalizada en la mayoría de estas organizaciones (Ocampo Alvarado, 2025; Ramírez-Quintero et al., 2020).

En los últimos cinco años, un creciente cuerpo de investigaciones académicas en contextos latinoamericanos ha puesto su foco en entender cómo se lleva a cabo el proceso de selección en este tipo de empresas, y más importante aún, qué modelos y herramientas podrían implementarse de manera viable, eficiente y sostenible, superando las barreras inherentes a los recursos limitados.

6.1. Diagnostico general de la selección en MIPYMES

El panorama de la selección de personal en las MIPYMES de la región es consistentemente desafiante. El estudio de Ocampo Alvarado (2025) sobre MIPYMES ecuatorianas del sector alimentos, por ejemplo, identifica una fuerte tendencia hacia la informalidad en la selección. Sus hallazgos revelan que las contrataciones son, en su mayoría, realizadas por los propietarios o encargados administrativos sin una preparación formal en gestión de talento. Esto se traduce en la ausencia de elementos fundamentales como la definición previa de perfiles de cargo claros, la no aplicación de entrevistas estructuradas, y la escasa utilización de pruebas psicométricas o de

desempeño. Esta generalizada falta de sistematización conlleva consecuencias directas y perjudiciales: alta rotación de personal, bajo compromiso organizacional y una dificultad significativa para prever el rendimiento futuro del trabajador.

Este diagnóstico se alinea con lo reportado por Montoya y Morales (2020) en Nicaragua, quienes documentan que las MIPYMES tienden a priorizar la inmediatez operativa y la urgencia por cubrir una vacante, relegando a un segundo plano la crucial adecuación entre la persona y el puesto. Esta "contratación reactiva" compromete directamente la calidad del talento humano incorporado, afectando la estabilidad y la productividad a largo plazo.

De manera similar, Ramírez-Quintero et al. (2020), en su análisis del sector manufacturero en Venezuela, corroboran estas condiciones precarias. Ellos destacan que el principal problema no radica en la ausencia de una buena intención por parte de los empresarios, sino en la carencia de herramientas prácticas y accesibles que permitan aplicar modelos de selección eficientes en contextos que se caracterizan por bajos presupuestos, tiempos limitados para la contratación y una persistente alta rotación.

6.2. Modelos de selección aplicados o propuestos

Frente a este diagnóstico, la literatura reciente ha explorado y propuesto diversos modelos que, con adaptaciones, pueden mejorar el proceso de selección en micro y pequeñas empresas:

- a. **Modelo por competencias:** Uno de los enfoques más consistentes y promovidos para microempresas es el modelo de selección por competencias, conceptualizado por autores como Martha Alles y Spencer & Spencer. Este modelo postula que la clave del proceso radica en identificar y evaluar no solo las capacidades técnicas del candidato, sino, fundamentalmente, los comportamientos observables que predicen un buen desempeño y

un ajuste a la cultura organizacional. Estudios como los de Ocampo Alvarado (2025) y Romaní Gutiérrez (2021) coinciden en que su aplicación, incluso de forma parcial y adaptada, ha demostrado mejorar la retención de personal y la adaptabilidad de los nuevos ingresos. Se valora especialmente su bajo costo de implementación y su notable adaptabilidad a distintos sectores productivos, incluyendo manufactura, servicios y comercio.

- b. **Técnica STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado):** Aunque propuesta originalmente como una herramienta específica para entrevistas por competencias, la técnica STAR ha encontrado una aplicación exitosa en empresas pequeñas en Perú (Romaní Gutiérrez, 2021) y Colombia (Gálvez et al., 2022). Este método proporciona una estructura clara para las entrevistas, guiando al candidato a describir experiencias previas reales en términos de la Situación que enfrentó, la Tarea que debía cumplir, las Acciones específicas que ejecutó y los Resultados obtenidos. Al centrarse en la evidencia conductual del pasado, esta técnica ayuda a eliminar el sesgo intuitivo y subjetivo del entrevistador, aportando información concreta y verificable para la toma de decisiones.
- c. **Modelo Ágil de Selección:** Inspirado en las metodologías ágiles de desarrollo de software, este modelo ha sido probado en entornos altamente dinámicos, como startups o empresas en crecimiento. Gálvez et al. (2022) recomiendan su uso, preferiblemente combinado con rúbricas de evaluación, destacando su particular utilidad en entornos donde se requieren decisiones de contratación rápidas, se experimenta una rotación constante y la formación interna es una parte integral del desarrollo del personal. Su implementación no requiere procesos largos ni personal especializado en recursos

humanos, lo cual lo hace altamente compatible con la realidad y las limitaciones de tiempo y presupuesto de muchas PYMES latinoamericanas.

- d. **Modelo Predictivo de Selección:** De la Cruz Bautista (2022) propone un modelo innovador basado en la recopilación y el análisis de datos internos de la propia empresa, así como en el estudio de las trayectorias de trabajadores anteriores. El objetivo es anticipar el éxito de nuevos candidatos mediante la identificación de patrones y correlaciones. Esta estrategia, que puede incluir el desarrollo de matrices de rotación y rúbricas de desempeño históricas, ha demostrado ser efectiva para reducir la rotación de personal y mejorar la calidad de las decisiones de contratación, particularmente en empresas de sectores dinámicos como el gastronómico y el comercial. Su viabilidad reside en la capacidad de las empresas para sistematizar sus propios datos, aunque sean básicos.
- e. **Modelo Six Sigma adaptado a la selección:** Aunque tradicionalmente asociado con procesos de mejora de calidad industrial, Ortíz Tovar (2020) explora la aplicación de los principios del enfoque Six Sigma a la gestión de talento, incluyendo la selección. Su propuesta se centra en la capacidad de mapear el proceso de selección, identificar los puntos críticos o "cuellos de botella", establecer métricas claras para el desempeño de cada fase y aplicar ciclos de mejora continua (DMAIC: Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar). Si bien este modelo es más estructurado y técnico, puede ser parcialmente adoptado por microempresas que buscan medir y optimizar progresivamente la eficiencia y la calidad de su proceso de selección.

6.3. Deficiencias comunes en la aplicación de procesos de selección

Los estudios consultados para este estado del arte identifican un conjunto de patrones comunes y deficiencias recurrentes en las prácticas de selección de las microempresas de la región:

- **Ausencia de perfiles de cargo formales:** La falta de una descripción clara y escrita de las funciones, responsabilidades y requisitos de cada puesto es una deficiencia generalizada (Ocampo, 2025; Narváez, 2020).
- **Contratación por recomendación directa sin validación técnica:** Se priorizan las referencias personales o familiares sobre una evaluación objetiva de las competencias y habilidades del candidato (Montoya & Morales, 2020).
- **Entrevistas informales sin estructura o guía:** Las entrevistas se realizan de manera intuitiva y no sistemática, sin preguntas predefinidas ni criterios de evaluación claros, lo que introduce un alto grado de subjetividad (Ramírez-Quintero et al., 2020; Gálvez et al., 2022).
- **Inducción no sistemática o inexistente:** La falta de un proceso formal para integrar al nuevo empleado a la empresa, su cultura y sus tareas, lo deja a merced de aprender por ensayo y error, aumentando la frustración y la rotación (Aguirre, 2025).
- **Baja aplicación de pruebas prácticas:** La escasa utilización de pruebas que simulen las tareas reales del puesto impide evaluar de forma directa las habilidades técnicas y la destreza del candidato (Ortíz Tovar, 2020).

Estas debilidades en la selección generan una cadena de efectos negativos: una rotación de personal consistentemente alta, un bajo compromiso organizacional entre los empleados que permanecen, una menor calidad en la producción o prestación de servicios, y una dificultad intrínseca para generar aprendizajes organizacionales acumulativos. En este sentido, la adopción de los modelos

de selección propuestos por la literatura no es solo una opción para mejorar, sino una necesidad imperante para la sostenibilidad y el crecimiento de las MIPYMES.

7. Marco contextual

Industrias DSV es una microempresa de carácter familiar, establecida en Cali, Colombia, en el año 1998. Su fundación emergió de una profunda motivación emprendedora: la aspiración de generar una fuente de ingresos autónoma, reduciendo la dependencia de salarios externos o de terceros, y contribuyendo simultáneamente a la generación de empleo local. Desde sus inicios, la empresa ha tenido como propósito central consolidarse como una alternativa competitiva en el mercado de productos para obra blanca, especializándose en la fabricación de estuco, acronal, pegantes para madera, entre otros insumos esenciales para distribuidores y ferreterías.

Como muchas empresas del sector industrial en Colombia, el camino no ha estado exento de desafíos. A lo largo de su historia, Industrias DSV ha atravesado situaciones económicas complejas, incluyendo momentos críticos de crisis financiera que han puesto a prueba su sostenibilidad. Sin embargo, gracias a una combinación de resiliencia, compromiso y conocimiento técnico del negocio, la empresa ha logrado mantenerse vigente en el mercado y conservar relaciones comerciales estables con clientes en Cali, varias ciudades del Valle del Cauca y zonas del Cauca.

El entorno competitivo en el que opera Industrias DSV presenta particularidades que inciden directamente en su gestión. La competencia con actores informales, que operan al margen del marco legal o evaden normativas regulatorias como las de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), genera una desventaja estructural para las empresas legalmente constituidas. Estos competidores ofrecen precios considerablemente más bajos al eludir obligaciones fiscales,

lo que distorsiona las dinámicas comerciales para quienes, como Industrias DSV, optan por el cumplimiento normativo y la calidad certificada de sus productos.

Actualmente, la empresa cuenta con una planta de personal compuesta por cinco colaboradores: el gerente, tres operarios responsables de producción y despacho, y un auxiliar administrativo. Esta estructura compacta es representativa del perfil típico de una microempresa industrial en Cali. La cultura organizacional, aunque no está formalizada en manuales, valora altamente la disposición al trabajo, el compromiso y la capacidad de aprendizaje. En los cargos operativos, se prioriza la actitud y la experiencia práctica sobre la formación académica formal. En roles administrativos, se espera un nivel de orden y conocimientos básicos que faciliten las tareas de gestión y organización, mientras que para las áreas de ventas, la experiencia y la habilidad comercial son preferidas sobre títulos o certificaciones académicas.

En cuanto a sus clientes, Industrias DSV se orienta exclusivamente al mercado B2B (business-to-business), atendiendo ferreterías, distribuidores y negocios del sector construcción. Su posicionamiento se sustenta en ofrecer una relación calidad-precio equilibrada, diferenciándose de competidores de bajo costo y calidad inferior, y manteniendo estándares estables que aseguran productos duraderos, firmes y confiables. Este enfoque de valor agregado permite competir con marcas más costosas, posicionándose como una alternativa técnica confiable para clientes que valoran el equilibrio entre precio y desempeño.

No obstante, uno de los desafíos más persistentes para la organización ha sido la rotación frecuente del personal operativo, lo que impacta directamente en la continuidad de los procesos productivos. Aunque no se detiene la producción ante la salida de un colaborador, sí se generan demoras que afectan los tiempos de entrega y aumentan la carga de trabajo para el resto del equipo. El proceso de adaptación del nuevo personal puede tomar tiempo, y aunque se realizan inducciones por parte

del gerente y trabajadores antiguos, el proceso no está formalizado ni sistematizado, lo cual limita su efectividad. Además, la empresa ha experimentado contrataciones fallidas con cierta regularidad, observando dificultades en la adaptación a normas, bajo rendimiento y conflictos con la autoridad, situaciones que, si bien son comunes en muchas organizaciones, se agravan ante la ausencia de un proceso de selección riguroso y estandarizado.

Adicionalmente, Industrias DSV no cuenta con un área de talento humano formal, lo que implica que todos los procesos relacionados con contratación, inducción, evaluación y formación se manejan de forma empírica y centralizada en la figura del gerente. Esta situación limita la capacidad de la empresa para evaluar adecuadamente a los candidatos, identificar talento con potencial de permanencia y evitar rotaciones costosas. A medida que la empresa ha crecido en experiencia y cobertura, se ha hecho cada vez más evidente la necesidad de contar con un proceso de selección estructurado, funcional y adaptable a las condiciones reales de la organización.

En perspectiva futura, Industrias DSV busca consolidarse aún más en el mercado, retomar zonas que han quedado rezagadas, aumentar la producción y ampliar su base de clientes. Este crecimiento requiere también un fortalecimiento organizacional, lo cual implica la formalización progresiva de procesos clave como la selección de personal. Si bien actualmente los recursos limitados dificultan la contratación de profesionales especializados en gestión humana, existe un interés claro y estratégico por avanzar en ese camino a medida que la empresa logre una mayor estabilidad financiera.

En este sentido, el presente proyecto de grado se plantea como una respuesta pertinente y oportuna a las necesidades identificadas de Industrias DSV. El diseño de un modelo de selección de personal específico para la empresa busca ofrecer una herramienta útil, práctica y sostenible que contribuya a reducir la rotación, mejorar la calidad de las contrataciones y sentar las bases para una gestión

humana más sólida y profesionalizada en el mediano plazo. Este modelo se sustentará en buenas prácticas de gestión del talento, cuidadosamente adaptadas a la realidad de las microempresas colombianas, demostrando que es posible implementar procesos estratégicos incluso en entornos con recursos limitados, siempre que se comprendan y respeten las particularidades del contexto organizacional.

8. Resultados

En el presente apartado se exponen los resultados obtenidos a lo largo del proceso investigativo, los cuales surgen del diagnóstico organizacional, la observación directa y el análisis de información recogida en Industrias DSV. Estos resultados permiten evidenciar la situación actual de la empresa en relación con sus prácticas de selección de personal, así como los hallazgos más relevantes sobre las necesidades y limitaciones que enfrenta en este ámbito. A partir de estos insumos, se desarrollan propuestas concretas que responden a los objetivos específicos planteados, entre ellas la identificación de necesidades críticas de selección, el diseño de un modelo adaptado a las características de la organización y la elaboración del perfil de cargo correspondiente.

8.1. Objetivo específico 1

Durante el desarrollo del presente trabajo de grado, se llevó a cabo una observación detallada y un análisis cualitativo de las dinámicas organizacionales de Industrias DSV. El propósito fue comprender a fondo sus prácticas actuales en materia de selección de personal. Como se describió en el marco contextual, esta empresa es una microempresa familiar caleña, dedicada desde 1998 a la fabricación y comercialización de productos para obra blanca. A pesar de su prolongada trayectoria y experiencia acumulada en el sector, se ha observado que sus procesos internos se han

desarrollado de manera empírica y progresiva, priorizando consistentemente las actividades operativas por encima del establecimiento y formalización de herramientas administrativas.

Uno de los aspectos más visibles y críticos identificados es la ausencia total de un procedimiento formal para la selección de personal. Actualmente, el ingreso de nuevos colaboradores se realiza de manera reactiva, sin planificación previa, sin criterios técnicos establecidos y sin documentación que respalde el proceso. Las decisiones de contratación son tomadas exclusivamente por el gerente general, en respuesta a necesidades inmediatas y no previstas, como la salida inesperada de un trabajador o un incremento repentino en la demanda de producción. En estos escenarios, la empresa recurre principalmente a la contratación de personas referenciadas por clientes, conocidos o empleados actuales, sin aplicar filtros técnicos rigurosos, entrevistas estructuradas ni validaciones objetivas de competencias.

Esta práctica, desde la perspectiva del investigador, no solo constituye una significativa debilidad en la gestión del talento humano, sino que representa un riesgo considerable para la continuidad y la eficiencia operativa de la empresa. En una organización con una planta de personal tan reducida (cinco personas), donde cada trabajador cumple funciones clave y multifuncionales, una contratación inadecuada puede afectar de forma directa y crítica los niveles de productividad, la calidad del producto final, los tiempos de entrega y el clima laboral general. A diferencia de empresas de mayor tamaño, donde los errores de contratación pueden diluirse o corregirse a través de estructuras de apoyo y procesos más robustos, en una microempresa cada incorporación de personal tiene un peso estratégico y un impacto amplificado.

Adicionalmente, se evidenció una carencia total de documentación relacionada con el proceso de selección. No existen perfiles de cargo definidos, hojas de evaluación estandarizadas, historiales de desempeño de antiguos o actuales colaboradores, ni registros formales de entrevistas anteriores.

Esta ausencia de sistematización impide a la empresa aprender de su experiencia acumulada, identificar patrones de éxito recurrentes o reconocer los factores que podrían predecir la permanencia o el buen desempeño de los colaboradores a largo plazo. Esta informalidad también obstaculiza significativamente la posibilidad de establecer procesos de mejora continua o de medir el impacto real de las decisiones de contratación tomadas a lo largo del tiempo.

Otro elemento crítico identificado es la alta rotación del personal operativo. Aunque esta rotación no detiene por completo la producción, sí genera sobrecargas en los trabajadores antiguos, retrasos en los pedidos y tensiones en el ambiente laboral debido a la presión por mantener el ritmo de trabajo. Este fenómeno parece estar directamente relacionado con la falta de un proceso de selección que permita identificar candidatos que cuenten no solo con la experiencia mínima requerida, sino con características actitudinales y un ajuste cultural compatible con la dinámica y exigencias de la empresa. La rotación, por tanto, no responde exclusivamente a aspectos salariales, sino también a una desalineación fundamental entre las competencias del trabajador y las exigencias reales del puesto y el entorno de Industrias DSV.

Por otro lado, la inducción a los nuevos trabajadores se realiza de forma marcadamente improvisada. En la mayoría de los casos, es el propio gerente o un compañero con mayor antigüedad quien se encarga de explicar las funciones del cargo, sin un protocolo o material definido. Esta inducción informal no asegura que todos los trabajadores reciban la misma información, ni que comprendan completamente los procesos productivos, las normas de seguridad industrial, las expectativas claras del cargo o los estándares de calidad del producto. Esto se traduce, en muchos casos, en la aparición de errores operativos, tiempos prolongados de adaptación del nuevo empleado o, en el peor de los escenarios, en la desmotivación temprana. Esta

situación refleja una clara vinculación entre la calidad inicial del proceso de selección y la eficacia de la posterior etapa de incorporación del talento.

Desde una perspectiva académica, esta situación evidencia la necesidad urgente de formalizar el proceso de selección de personal. Según Chiavenato (2017), cuando las decisiones de ingreso se concentran exclusivamente en una persona, sin criterios ni procedimientos definidos, se corre un riesgo elevado de introducir sesgos, improvisaciones y errores que repercuten directamente en la productividad, la calidad y la estabilidad de la organización. Este tipo de centralización, claramente observado en Industrias DSV, ha limitado la posibilidad de construir procesos sistemáticos de evaluación y seguimiento del talento.

Específicamente para los cargos operativos, la empresa no utiliza perfiles definidos; las contrataciones se basan primordialmente en la disponibilidad inmediata del aspirante y en la confianza generada por la referencia personal. Esta práctica, aunque comprensible en entornos informales por la urgencia, contradice frontalmente las recomendaciones de la literatura especializada, que sugieren la definición de perfiles mínimos y criterios de evaluación estandarizados para mejorar el ajuste entre la persona y el puesto. Un buen ajuste es un predictor crucial de un mayor desempeño y una menor rotación (Kristof-Brown, 2005).

La entrevista de selección, cuando se lleva a cabo, es de carácter informal, careciendo de preguntas estructuradas y de escalas de valoración. Además, no se aplican pruebas prácticas, técnicas ni psicométricas de manera regular. Aunque en algunos casos se verifica la experiencia mediante referencias verbales, no se recopilan evidencias claras y observables de competencias técnicas ni conductuales. Esto explica, en parte, los problemas reiteradamente señalados por el gerente: bajo rendimiento, falta de compromiso, dificultades de adaptación y conflictos con la autoridad,

especialmente notorios en los primeros meses posteriores a la contratación (Robbins & Coulter, 2018).

A pesar de este panorama, es crucial destacar que el gerente de Industrias DSV ha expresado un claro reconocimiento de estas debilidades y una manifiesta disposición a mejorar el proceso, especialmente en el área de producción, donde las consecuencias de una mala contratación son más directamente evidentes y costosas. Este interés y apertura por parte de la dirección representan una oportunidad estratégica inmejorable para proponer e implementar un modelo de selección adaptado a la realidad y los recursos de la empresa. Dicho modelo permitirá tomar decisiones de contratación más informadas, estandarizar progresivamente el proceso de selección y optimizar la vital relación persona–puesto, contribuyendo a la estabilidad y crecimiento a largo plazo de Industrias DSV (Spencer & Spencer, 1993).

8.2. Objetivo específico 2

Propuesta de Modelo de Selección Adaptado a Industrias DSV

Con base en el diagnóstico organizacional exhaustivo realizado y en los hallazgos obtenidos durante el análisis de las necesidades actuales de selección de personal en Industrias DSV, se ha desarrollado un modelo de selección de personal por competencias. Este diseño está cuidadosamente adaptado al contexto operativo, estructural y cultural específico de la microempresa. La propuesta integra de manera estratégica elementos del enfoque por competencias, la técnica STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado) y principios fundamentales del modelo ágil de selección, lo que garantiza una aplicación flexible, eficiente y viable dentro de los recursos limitados que caracterizan a una microempresa.

El modelo propuesto busca formalizar y profesionalizar el proceso de selección sin imponer una carga administrativa excesiva. Su objetivo es asegurar que las futuras contrataciones en Industrias DSV estén sustentadas en criterios claros, objetivos y sólidamente alineados con las exigencias específicas del puesto y la cultura organizacional. La propuesta se articula en siete fases secuenciales, cada una con actividades específicas, herramientas sugeridas y criterios de aplicación diferenciados según el tipo de cargo, lo que permite una aproximación personalizada y efectiva.

Fases del modelo propuesto

Identificación de la necesidad y perfil del cargo

Antes de iniciar cualquier proceso de reclutamiento, es fundamental registrar la naturaleza de la vacante, especificando si corresponde a un reemplazo o a una ampliación de la planta de personal. A partir de esta información, se debe elaborar un perfil básico del cargo que incluya las funciones clave y las competencias críticas necesarias para el desempeño exitoso.

- Para cargos operativos (producción y despacho): Se recomienda incluir competencias esenciales como la responsabilidad, la capacidad de seguir instrucciones, la adaptabilidad y la agilidad manual.
- Para cargos administrativos o de apoyo: Se deben priorizar competencias como la comunicación efectiva, la organización, la iniciativa y el trabajo en equipo.

Reclutamiento

El canal principal de reclutamiento actual (recomendaciones de empleados o conocidos) se mantendrá debido a su bajo costo y efectividad inicial en el contexto de la microempresa. Sin embargo, se complementará con estrategias adicionales para ampliar el alcance y la diversidad de candidatos:

- **Carteles informativos:** Ubicación estratégica en zonas de alto flujo comercial (ferreterías, tiendas de materiales de construcción, puntos de venta clave del sector).
- **Publicaciones en grupos de empleo locales:** Utilización de redes sociales como Facebook, WhatsApp o Telegram, que permiten llegar a comunidades específicas y relevantes de manera económica.

Preselección telefónica (filtro inicial)

Se realizará una entrevista telefónica breve, con una duración aproximada de 5 a 8 minutos, con el fin de validar información básica y realizar un primer filtro. Los puntos a confirmar incluyen:

- Experiencia previa en cargos similares.
- Disponibilidad inmediata.
- Capacidad para desempeñarse en entornos físicos exigentes.
- Disponibilidad de referencias personales o laborales.

Evaluación de competencias (con prueba práctica o entrevista STAR)

Según el tipo de cargo, la evaluación se desarrollará de la siguiente manera:

- **Área operativa:** aplicación de una prueba práctica de una hora, que simule una tarea real del puesto. Se observará precisión, actitud, rapidez, cumplimiento de instrucciones y comportamiento en ambiente de trabajo.
- **Área administrativa:** entrevista con técnica STAR, enfocada en experiencias pasadas del candidato relacionadas con la gestión documental, servicio al cliente, manejo de herramientas informáticas o resolución de problemas.

Entrevista estructurada

Se aplicará una entrevista presencial con preguntas estandarizadas, previamente diseñadas en función del perfil del cargo. Las preguntas deben cubrir aspectos como:

- Trayectoria laboral previa.
- Solución de situaciones adversas o de conflicto.
- Adaptación a instrucciones y trabajo en equipo.
- Disponibilidad y compromiso laboral.

Evaluación y toma de decisiones

Los resultados del proceso se consolidarán en una matriz de evaluación simple, con escala de valoración de 1 a 5 puntos por cada criterio:

- Desempeño en la prueba práctica (si aplica).
- Nivel de adecuación de competencias observadas.
- Coherencia y profundidad de respuestas en entrevista estructurada.
- Verificación positiva de referencias.

La decisión final será tomada por el gerente, pero con base en esta matriz para garantizar objetividad.

Contratación e incorporación del nuevo colaborador

- El proceso de contratación se realizará conforme a la normatividad laboral vigente.
- Se realizará una inducción breve, estandarizada, que incluya: funciones específicas, reglas básicas de comportamiento, normas de seguridad y valores organizacionales.

- Durante la primera semana, se llevará a cabo un seguimiento informal planificado, mediante observación directa y retroalimentación, para monitorear la adaptación, la disposición al aprendizaje y el cumplimiento de tareas.

Beneficios esperados del modelo propuesto

- Reducción progresiva de la rotación de personal, especialmente en el área de producción.
- Mejora en el ajuste entre los candidatos y las exigencias del puesto.
- Fortalecimiento de la toma de decisiones basada en evidencias conductuales y técnicas.
- Mayor claridad y confianza para el gerente al momento de contratar.
- Modelo replicable con mínimos ajustes en diferentes áreas de la empresa.
- Posibilidad de construir aprendizajes organizacionales a partir de la documentación de cada proceso.

Sostenibilidad del modelo

Este modelo ha sido concebido y diseñado para ser aplicado de manera autónoma por Industrias DSV, sin la necesidad de contar con un profesional de recursos humanos a tiempo completo. Sus componentes pueden ser ejecutados eficazmente por el propio gerente de la empresa, quien cuenta con el conocimiento profundo del negocio, con el apoyo ocasional de trabajadores experimentados que pueden asistir en las pruebas prácticas o en la inducción. Además, su diseño modular y flexible permite que sea implementado de manera progresiva, iniciando con los cargos operativos (donde la necesidad es más urgente) y extendiéndose posteriormente a áreas administrativas o comerciales conforme la empresa lo requiera y sus capacidades lo permitan. La combinación de su flexibilidad, bajo costo de implementación y enfoque eminentemente práctico hacen de este modelo una herramienta viable y sostenible para Industrias DSV, y para empresas similares, que buscan

mejorar sus procesos de selección sin comprometer su operación diaria ni exceder sus capacidades financieras.

8.3. Objetivo específico 3

Como resultado del tercer objetivo específico de esta investigación, se presenta el perfil del cargo de Auxiliar de Producción, diseñado meticulosamente a partir del diagnóstico organizacional realizado en Industrias DSV. Este perfil responde a la necesidad crítica de establecer criterios claros, objetivos y coherentes para la incorporación de nuevo personal, particularmente en el área operativa, que es donde se concentra la mayor incidencia de rotación.

La construcción de este perfil se basó tanto en la observación directa del entorno de trabajo y de las tareas diarias de los operarios actuales, como en los lineamientos propuestos por el modelo de selección por competencias. Adicionalmente, se procuró que su estructura se adaptara a formatos institucionales comúnmente utilizados en empresas del sector industrial. El perfil incluye aspectos fundamentales como las responsabilidades específicas del rol, los conocimientos técnicos requeridos, las competencias comportamentales esperadas y las condiciones de experiencia mínima.

Este instrumento permitirá a la empresa contar con una base técnica y funcional para futuras convocatorias, entrevistas y procesos de evaluación, fortaleciendo así la alineación entre el perfil del cargo y las personas que lo ocupan. A largo plazo, se espera que esta herramienta contribuya a mejorar los procesos de selección, reducir la rotación y apoyar el crecimiento organizacional desde una perspectiva de gestión del talento humano.

	FORMATO PERFIL DEL CARGO Y RESPONSABILIDADES	Código: GH-FM-061
		Versión: 01
		Vigencia: 04-07-2025

I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel del cargo: Operativo.	Área: Producción.	Proceso: Gestión Operativa.
Denominación del cargo: Auxiliar de producción		
Código del Cargo: DSV-PRD-001		
Versión del Cargo: 01	Fecha de Vigencia del Cargo: Julio 2025	
Cargo del jefe inmediato: Coordinador de Producción		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Apoyar las actividades de la planta de producción mediante la ejecución de tareas operativas básicas, contribuyendo al cumplimiento de las metas de producción y asegurando la calidad del producto final, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la empresa.		
III. AUTONOMÍA		
El cargo toma decisiones básicas sobre su rutina de trabajo, bajo supervisión directa. Todas las actividades se desarrollan siguiendo instrucciones específicas del jefe inmediato.		
IV. DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES		
• Preparar materiales e insumos requeridos para la producción. • Ejecutar tareas asignadas por el jefe inmediato de acuerdo con el proceso productivo. • Apoyar en el mezclado, envasado o embalaje de productos. • Mantener el orden y limpieza del área de trabajo. • Cumplir con los procedimientos de seguridad y calidad establecidos. • Informar sobre cualquier anomalía en el proceso o en el equipo utilizado. • Colaborar con sus compañeros para cumplir con los tiempos de producción. • Participar en las inducciones o capacitaciones internas. • Reportar consumo de insumos y materiales según indicaciones.		
V. RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO		
Exposición a ruido y polvo. Riesgo biomecánico por levantamiento de cargas o posturas prolongadas. Riesgo leve por manipulación de maquinaria o herramientas manuales. Uso obligatorio de EPP.		

	FORMATO PERFIL DEL CARGO Y RESPONSABILIDADES	Código: GH-FM-061
		Versión: 01
		Vigencia: 04-07-2019

VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
1. Conocimiento básico de procesos de producción. 2. Uso de elementos de protección personal (EPP). 3. Capacidad para seguir instrucciones escritas y verbales. 4. Manejo básico de herramientas manuales.	
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
• Trabajo en equipo • Responsabilidad • Disciplina • Atención al detalle • Compromiso con la calidad • Cumplimiento de normas • Comunicación efectiva • Respeto por la autoridad	
IX. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	CONDICIONES DEL CARGO
• Bachiller. • Área de formación: General o afines al sector industrial. • Experiencia: Mínimo 6 meses en cargos similares en plantas de producción o logística.	• Jornada laboral: Lunes a viernes, jornada diurna (no rotativa). • Modalidad: Presencial en planta de producción. • Salario: De acuerdo con la escala salarial interna y conforme a la legislación laboral vigente en Colombia.

FORMATO DE PERFIL DE CARGO FUENTE: PROPIA

9. Observaciones y Consideraciones

Este perfil del cargo de Auxiliar de Producción, diseñado específicamente para Industrias DSV, está concebido como un instrumento dinámico. Por ello, será revisado y actualizado periódicamente, conforme a la evolución de las necesidades operativas y estratégicas de la empresa.

Para garantizar su efectividad en el proceso de selección, se recomienda enfáticamente que su implementación incluya:

- Entrevistas estructuradas: Que permitan evaluar de manera consistente el nivel de responsabilidad, la adaptabilidad y las competencias básicas del candidato.
- Pruebas prácticas sencillas: Diseñadas para simular tareas reales del puesto, ofreciendo una valoración directa de las habilidades del aspirante en un entorno de trabajo

Asimismo, es crucial establecer y mantener registros sistemáticos sobre el desempeño de los colaboradores que ocupen este cargo. Esta práctica no solo permitirá retroalimentar y afinar futuras decisiones de selección, sino que también facilitará el diseño de procesos de inducción y formación más efectivos y orientados a las necesidades reales del puesto y del equipo.

10. Conclusiones

Los hallazgos de este estudio y la propuesta desarrollada permiten establecer las siguientes conclusiones clave:

- **Ausencia de procesos estructurados:** El diagnóstico exhaustivo realizado en Industrias DSV confirmó la inexistencia de un proceso formal de selección de personal. Las contrataciones se llevan a cabo de manera improvisada y reactiva, basándose predominantemente en recomendaciones personales, sin la aplicación de criterios definidos o la documentación sistemática del proceso. Esta informalidad ha resultado en una rotación de personal frecuente, un bajo rendimiento en los roles operativos y, significativamente, dificultades de adaptación por parte de los nuevos colaboradores, impactando directamente la productividad y la estabilidad organizacional.
- **Importancia de un modelo adaptado al contexto:** Se identificó claramente que Industrias DSV, al igual que muchas microempresas del sector productivo en la región, no dispone de los recursos ni del personal especializado necesarios para implementar modelos de selección complejos y de gran escala. Sin embargo, esta limitación no invalida la posibilidad ni la necesidad de adoptar un modelo de selección. Por el contrario, resalta la importancia de diseñar una propuesta básica, eficiente y replicable que profesionalice la toma de decisiones en cuanto al ingreso de personal, garantizando un mejor ajuste persona-puesto.
- **Viabilidad de la propuesta:** El modelo de selección de personal diseñado, que integra elementos del enfoque por competencias, entrevistas estructuradas (utilizando la técnica STAR) y pruebas prácticas, demostró ser viable, de bajo costo y altamente adaptable a los

distintos perfiles de cargo existentes en Industrias DSV. Su implementación no requiere la creación de un área de talento humano formal ni la contratación de personal especializado. En cambio, se basa en una guía clara y procedimental que puede ser gestionada eficazmente por el gerente o supervisor directo de la empresa, facilitando así su adopción y sostenibilidad.

- **Contribución práctica y académica:** Este trabajo de grado realiza una doble contribución. Desde una perspectiva práctica, ayuda a cerrar la brecha entre la teoría y la realidad empresarial al demostrar que los modelos de selección, comúnmente aplicados en grandes organizaciones, pueden ser adaptados y simplificados para ser efectivos en microempresas como Industrias DSV. Desde el ámbito académico, aporta una herramienta concreta y validada que puede ser replicada en otras microempresas con condiciones y desafíos similares en la gestión de su talento humano, fomentando así la profesionalización de estos procesos en un sector clave de la economía.

11. Recomendaciones

- **Implementación gradual del modelo:** Se recomienda iniciar la aplicación del modelo propuesto en los cargos operativos, documentando los resultados obtenidos y realizando ajustes periódicos según las observaciones del personal y el gerente.
- **Elaboración y uso de formatos guía:** Es fundamental que la empresa utilice formatos estandarizados para la entrevista, el perfil del cargo y la evaluación del candidato. Estos documentos facilitarán la toma de decisiones y permitirán construir una base de datos útil para futuras contrataciones.
- **Capacitación básica al gerente o encargado:** Aunque el modelo no requiere profesionales del área, se sugiere realizar una breve capacitación al gerente o al responsable del proceso, para asegurar una correcta interpretación y aplicación de las herramientas propuestas.
- **Sistematización de información del personal:** A mediano plazo, la empresa debería construir historiales básicos de desempeño de los empleados contratados, para alimentar futuras decisiones con criterios más predictivos.
- **Evaluar la ampliación del modelo a otros cargos:** Una vez consolidado en el área de producción, el modelo puede adaptarse progresivamente a roles administrativos y comerciales, incorporando nuevos criterios según las exigencias del cargo.

Referencias

- Aguirre Castillo, D. A. (2025). *Impacto del reconocimiento en la retención y motivación de talento humano en micro y pequeñas empresas*. Revista Científica R.C.A
- Alarcón Denegri, J. A., & Muje Taipe, L. M. (2024). *Modelo predictivo utilizando Machine Learning para reducir la rotación y costo de reposición en la empresa Aluminar SAC* [Tesis de posgrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de competencias*. Granica.
- Altez Cárdenas, C. J. (2017). *La gestión de la cadena de suministro: el modelo SCOR en una pyme de confección de ropa industrial en Lima Este* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/c9d09d88-2fe8-44f6-a1ac-c5659911ed69>
- Andrade, J. E. P., & Villota, W. V. (2020). Las entrevistas estructuradas y su impacto en la selección de personal en pymes ecuatorianas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 16(1), 45–56.
- Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Arbeláez, L. S., & Solarte, M. G. (2021). Gestión humana y desempeño organizacional en PYMES colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 620–640. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890597.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill Education.
- Cubillos Calderón, C. H., et al. (2020). Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la ciudad de Ibagué (Colombia). *Pensamiento & Gestión*.
- DANE. (2022). *Boletín de estadísticas MIPYMES en Colombia*. <https://www.dane.gov.co>
- De la Cruz Bautista, M. (2022). *Modelo predictivo de selección para una MYPE del sector gastronómico* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo].
- De La Cruz Bautista, Y. (2022). *Selección de personal en las micro y pequeñas empresas: caso restaurante Isabel, Ayacucho* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio ULADECH.

De la Torre Porto, L. (2021). *Modelo de negocio para la creación de una firma de consultoría empresarial integrada, para recuperar de manera ágil la rentabilidad de las pymes en Colombia* [Tesis de Maestría, Universidad EAN]. Repositorio EAN.

Dessler, G. (2016). *Administración de recursos humanos* (14ª ed.). Pearson Educación.

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (15ª ed.). Pearson.

Echeverry, C. E. M., & Trujillo, M. L. (2013). Gerencia tecnológica en pymes colombianas: una visión ágil. *Gerencia Tecnológica*, 23(1), 41–60.

Fernández, A., & Morales, L. (2018). *Psicometría: Teoría y aplicaciones*. Editorial UOC.

Fonseca Villamarín, G. A., & Sarria Yépez, M. P. (2017). Modelo metodológico de implementación de lean manufacturing en PYMES colombianas. *Revista EAN*, 82(2), 51–67.

Gálvez, J. M., Ruiz Rendón, L., & Cárdenas, F. (2022). Entrevista STAR en microempresas de servicios. *Revista EAN*.

González, M., & Guevara, P. (2021). Gestión del talento humano en microempresas colombianas. *Revista Estudios Gerenciales*, 37(161), 104–114.

González Del Pino, M. E. (2021). *Guías para el reclutamiento y selección de personal en PYMES gastronómicas* [Tesis de licenciatura, BUAP]. Repositorio BUAP.

González-Varona, J. M., & López-Paredes, A. (2020). Modelos de madurez en procesos de selección para pymes latinoamericanas. *Revista Dirección y Organización*, 70, 33–48. <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/577>

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

Hurtado, A. M. (2024). Enfoques de trabajo en gestión de proyectos aplicados a PYMES del sector industrial. *Ciencia Latina*, 8(1), 77–92.

IPN (Instituto Politécnico Nacional). (2022). *Propuesta de implementación de Lean Manufacturing* [PDF]. IPN.

Jaramillo Ricaurte, M. S. (2020). *Modelo de selección por competencias para la empresa Química Suiza Industrial* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB.

Kristof-Brown, A. L. (2005). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Kvale, S. (2011). *Doing interviews*. SAGE Publications.

Ley 1010 de 2006. (2006). Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Ley 1581 de 2012. (2012). Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Ley 590 de 2000. (2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Ley 590 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004. (2004). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las MIPYMES. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Leyva Gómez, M. A. (2019). *Proceso de selección de conductores para una empresa social de taxi: diseño de entrevista STAR adaptada* [Tesis de Maestría, Universidad Iberoamericana Puebla].

Maturana, D., & Andrade, V. (2019). Relación entre formalización de prácticas de gestión humana y productividad en mipymes. *Innovar*, 29(74), 101–118. https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512019000400025&script=sci_arttext

MinCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo). (2021). *Estrategias para la competitividad de MIPYMES*. <https://www.mincit.gov.co>

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Administración de recursos humanos* (13ª ed.). Pearson.

Montoya Mayorga, S. Z., & Morales Ortiz, M. A. (2020). *Propuesta de modelo de reclutamiento y selección de personal en Hostal Leyendas* [Tesis de licenciatura, UNAN-León].

Narváez, M. I. M. (2020). *Gestión del talento en empresas de calzado del municipio de Chinú* [Tesis de Maestría, Corporación Universitaria del Caribe – CECAR]. Repositorio CECAR.

Ocampo Alvarado, A. M. (2025). *Gestión del talento humano en MIPYMES del sector alimentos en Ecuador*. *Revista Eucken*.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2008). *Guía para el diseño de normas de competencia laboral*. <https://www.ilo.org>

Ortíz Tovar, M. J. (2020). *Aplicación de Six Sigma como estrategia de mejora en PYMES latinoamericanas*. Universidad de América. Repositorio Institucional.

Palomino Carreño, M. A. (2018). *Diseño de pruebas situacionales para el proceso de selección en la empresa Gaseosas Hipinto S.A.S* [Tesis de grado, Universidad Pontificia Bolivariana].

Pérez, D., & Valbuena, J. (2019). Gestión del talento humano en las microempresas colombianas: retos y oportunidades. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 21(34), 111–124.

- Piñón-Howlet, L. C., & Molina Corral, L. A. (2019). Análisis de habilidades administrativas y de gestión en mipymes: modelo predictivo con regresión logística. *Nova Scientia*, 11(1), 1–25.
- Ramírez-Quintero, F. A., et al. (2020). Gestión logística en microempresas manufactureras del Táchira, Venezuela. *Revista AIBI*, 7(3), 23–35.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional* (18ª ed.). Pearson.
- Romero Camelo, D. M. (2016). *La gestión humana basada en competencias en algunas pymes del sector servicio* [Tesis de Maestría, Universidad Piloto de Colombia]. <https://repository.unipiloto.edu.co>
- Romaní Gutiérrez, S. Y. (2021). *Selección de personal en empresas de telecomunicaciones: caso ATEL, Perú* [Tesis de grado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote].
- Ruiz Rendón, M. A. (2022). *Entrevistas de selección por competencias: implementación virtual del modelo STAR en una empresa de telecomunicaciones en Guatemala* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar].
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Sánchez, R., & Aguirre, M. (2015). *Gestión del talento humano por competencias*. Ediciones de la U.
- Schmitt, N. (2012). The validity of selection procedures. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 99–105. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01418.x>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons. (Referencia duplicada: ya incluida)
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo y diseño curricular*. Ecoe Ediciones.
- Torres-Flórez, D., Velásquez-Díaz, J. S., & Hernández-González, J. W. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1–23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2014). *Gestión de recursos humanos*. Pearson.

Universidad Externado de Colombia. (2021). *Realidades, perspectivas y desafíos de las microempresas en Colombia*. Editorial Universidad Externado de Colombia.

Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla. *Innovar*, 29(74), 83–98. https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512019000400025&script=sci_arttext

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.

Werther, W. B., & Davis, K. (2013). *Administración de personal y recursos humanos* (10ª ed.). McGraw-Hill. (Referencia duplicada)

Zambrano Vargas, S. M., et al. (2018). Prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá. *Encuentros*, 16(2), 183–195.