

**Determinación de la relación que existe entre la selección de personal y el desempeño de la
microempresa “Modulares J&C S.AS”**

Jeyson Fabian Ávila Gaitán

Lina María Vargas Villamil

Pablo Edison Velandia Torres

Jenny Katherine Lozano Medina

Sergio Antonio Pérez Munar

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2021

**Determinación de la relación que existe entre la selección de personal y el desempeño de la
microempresa “Modulares J&C S.AS”**

Jeyson Fabian Ávila Gaitán

Lina María Vargas Villamil

Pablo Edisson Velandia Torres

Jenny Katherine Lozano Medina

Sergio Antonio Pérez Munar

Trabajo para optar al título de Administradores de Empresas

Director:

Gloria Nancy Duitama Castro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2021

Página de aceptación

Gloria Nancy Duitama Castro

Directora Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Cada vez está más cerca el momento de culminar nuestro ciclo de formación profesional, quedan en nuestra mente los recuerdos de tantos momentos y experiencias vividas a lo largo de nuestra formación. Por ello dedicamos este proyecto a nuestras familias, quienes han estado presentes a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

Igualmente, a todas las personas que nos han brindado su apoyo incondicional y han hecho que el presente documento se realice con éxito, con mención especial, a quienes nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos, para que tuviéramos las mejores bases en nuestro proceso de formación.

Agradecimientos

Agradecer primero que todo a Dios, que nos brindó paciencia y sabiduría día a día para llevar a buen término la carrera de Administración de Empresas, así como la fortaleza y perseverancia en cada dificultad que se presentó durante el proceso de formación, hasta llegar a este momento.

Agradecer a la Universidad y a cada uno de los docentes que hacen parte de esta, ya que ellos han hecho parte fundamental del aprendizaje obtenido. Igualmente, su compromiso, colaboración y educación, nos permitieron cumplir con cada fase en este crecimiento profesional.

Finalmente, a cada una de las personas que nos apoyaron en este largo y duro camino, familiares, amigos y allegados, quienes con su motivación y palabras de aliento permitieron que la moral y el entusiasmo nunca decayeran y así lograr el tan anhelado sueño de ser administradores de empresas.

Resumen

El presente documento es un paralelo que analiza la realidad de una MiPyme colombiana frente al manejo del proceso de selección de personal de manera orgánica, sin estructura, experiencia o uniformidad, y como la estructuración de este representa un factor clave para el desarrollo de una empresa. Al ser el recurso humano un elemento crítico dentro del entorno organizacional, su correcta selección influye de manera directa en el desempeño que una organización tiene, al mismo tiempo, brindar la formalidad estructural que cualquier empresa debe tener al momento que empieza a crecer o expandirse. Para este fin, se analizará el manejo que una MiPymes colombiana tiene frente a la selección de su recurso humano donde a través de una investigación cualitativa de la visión/experiencia de quien lidera y aplica el proceso, se contrastará con la experiencia de aquellos a quienes se les aplicó el mismo. Sobre esta realidad, se inferirá la importancia de la formalidad en el proceso de selección de recurso humano, para reducir problemas de rotación de personal, fijar objetivos y estructurar, aun más, la operación de la empresa.

Palabras claves: Recurso humano, proceso, crecimiento, MiPymes, selección.

Abstract

This document is a parallel that analyses how a MSME (Small and Medium Enterprise) manages its selection process in an organic way, without structure or experience and how its structuring, represents a key factor for the growing of a company. As human resources are a critical element within the organizational environment, their correct selection constitutes a direct influence in the performance of a company; at the same time, it allows to provide the formality that any company must have at the time it begins to grow and or to expand. Having said this, the management of the selection process of a Colombian MSME will be analyze through a qualitative investigation. This analysis will be base in two visions/experiences, the one lead it by the management of the company, as well as the experience of those that the process was applied. This will allow to conclude the importance of the formality for this process looking to reduce problems related to staff rotation, setting of objectives, structure, among others.

Key words: Human resources, process, growing, MSME, selection.

Tabla de contenido

Lista de tablas	10
Lista de figuras.....	11
Lista de anexos.....	12
Introducción	13
Planteamiento del problema.....	16
Pregunta de investigación	17
Justificación	18
Objetivos	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	20
Antecedentes	21
Marco Teórico.....	23
Teoría Iceberg	24
Selección de personal por competencias.....	24
Marco Legal	28
Decisión 486 de la Comunidad Andina. Artículo 260.....	28
Ley estatutaria 1581 de 2012	28
Metodología	32
Enfoque de la Investigación.....	32

Alcance	33
Técnicas de Recolección de Datos.....	33
Población.....	34
Muestra	34
Resultados.....	36
Conclusiones.....	42
Recomendaciones	46
Referencias Bibliográficas	49
Anexos	53

Lista de tablas

Tabla 1	36
Tabla 2	37
Tabla 3	38

Lista de figuras

Figura 1	38
Figura 2	39
Figura 3	39
Figura 4	40
Figura 5	40
Figura 6	41
Figura 7	41

Lista de anexos

Anexo A. Encuesta contexto empresa	53
Anexo B. Encuesta proceso de selección-experiencia empleados	55
Anexo C. Encuesta proceso de selección - Experiencia desde la Gerencia.....	57
Anexo D. Bases para desarrollar un proceso de selección de personal	60

Introducción

En Colombia, de acuerdo con el Ministerio de Industria y Comercio de Colombia, las MiPymes representan el 99.7% del tejido empresarial, generando más del 78% del empleo total en el país. Con base en esto, este tipo de empresas son un factor clave para el desarrollo del país, así como también sus fuentes de empleo para el crecimiento de la economía; ya que es por medio de sus distintas actividades que el país crece, por lo cual, para generar una buena competencia entre las empresas se requiere que estas funcionen bien en todas sus áreas, que sean organizaciones eficientes y profesionales en cada uno de sus procesos, haciendo uso óptimo de cada uno de los recursos con los que cuentan y de esta forma satisfacer las necesidades de los consumidores, así como la consecución de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La producción y comercialización de muebles en Colombia constituyen una parte muy importante en la economía, sin embargo, su industrialización es lenta por lo cual gana terreno la informalidad, a su vez no hay mucha tecnología de punta que optimice los procesos y asegure altos estándares de calidad (Revista Dinero, 2017).

En adición a esto, en 2020 la pandemia del COVID-19 representó el más grande desafío económico que ha presentado el país, puntualmente el sector manufacturero contaba en 2019 con 91.399 empresas a nivel país, de las cuales 80.724 se encontraban en Bogotá, de lo cual se puede inferir cuan amplio fue el impacto de la pandemia, especialmente para las empresas ubicadas en Bogotá.

Puntualmente, Modulares J&C S.A.S ha presentado una serie de desafíos originados a partir del desarrollo de la pandemia del COVID-19, que ha llevado al día de hoy a revisar que aspectos puede mejorar como organización, para ser más competitiva y poder recuperar lo perdido a razón de esta coyuntura mundial.

Dentro de este esfuerzo inicialmente se ha podido identificar desafíos referentes al personal, los cuales han representado costos adicionales y pérdida de imagen de la empresa, representado un riesgo adicional para la sostenibilidad de la misma y su proceso de recuperación económica dentro de la reactivación que está viviendo el país, ya que la producción de muebles es una buena oportunidad de negocio y al ser parte del sector manufacturero del país, será una de las prioridades para fomentar el crecimiento económico tan deseado en esta época.

Durante el primer semestre de 2021, la empresa ha presentado un índice de rotación de personal de más del 60%, lo cual se ha traducido en costos adicionales dentro del proceso de fabricación de muebles, así como incumplimiento a los compromisos con diferentes actores del negocio, principalmente clientes.

Esta primera aproximación nos permite tener una visión general, primero del potencial de una empresa MiPyme, así como de los desafíos tan grandes que enfrentan estos ecosistemas económicos, que muchas veces son empíricos y requieren de un acompañamiento externo para fortalecer sus estructuras y permitir su desarrollo o expansión, es por ello que por medio del presente proyecto, se busca establecer la importancia acerca de uno de los cimientos de toda organización, como lo es tener un proceso de selección de personal idóneo y estructurado.

Al mismo tiempo, demostrar las bondades que un proceso estructurado puede brindar a una empresa de este tipo, donde sin importar lo pequeña que sea, generará aportes positivos en sus resultados.

Para analizar el impacto que el proceso de selección tiene en el comportamiento de la empresa Modulares J&C S.A.S., este proyecto se enfocará en evaluar dos variables. La primera variable será identificar el proceso que ya se viene ejecutando para seleccionar el personal y la segunda variable será contrastar ese proceso identificado con la experiencia real de quienes han

pasado por este proceso, para así identificar patrones de mejora, buenas y malas prácticas y sobre esto poder desarrollar líneas de trabajo a futuro en búsqueda del fortalecimiento institucional que permitan identificar la relación entre un proceso de selección de personal óptimo y el desempeño empresarial en aspectos como lo financiero, operativo y gerencial.

Planteamiento del problema

La dirección del talento humano constantemente presenta diferentes modificaciones en todos sus procesos, esto generado por la globalización de los negocios, la evolución tecnológica, las crisis, el resultado de la variabilidad y la actividad en busca de la calidad y rentabilidad de las empresas. Los cambios que se producen en la unidad de gestión humana son permanentes y de gran tamaño, por esto se presenta la necesidad de replantearse y pensar en nuevos métodos y estrategias a lo cual no es ajeno el proceso de selección de personal.

Abordando la coyuntura mundial reciente de crisis económica, social y política que generó el virus COVID-19, muchas multinacionales, empresas, microempresas, negocios, etc., se vieron afectados drásticamente en diferentes aspectos, en los peores casos, terminaron en la quiebra o disolución de la empresa.

La microempresa Modulares J&C S.A.S actualmente sigue operando, pero no fue ajena a esta situación de crisis; las bajas ventas, materias primas costosas, disminución del ritmo de producción, entre otras, fue el común denominador en aquella época, por lo cual, y en búsqueda de una normalización de sus actividades, esta empresa debe cuestionarse si los procesos que se llevan a cabo, inicialmente en selección de personal, son los adecuados e indicados para no solo, sobrevivir, sino sobresalir en el mercado.

La falencia interna identificada en la empresa se relaciona con el proceso de selección de personal que se contrata, ya que a razón de la pandemia del COVID-19 Modulares J&C S.A.S. se vio en la necesidad de reducir su recurso humano casi a la mitad y en este momento, en pleno proceso de reactivación económica, han encontrado y seleccionado personal que no ha cumplido con las expectativas y necesidades de la empresa, causando problemas en temas operativos como la fabricación de productos, tiempos adicionales para capacitación, que se traducen a

incumplimientos con los clientes y cambio (negativo) en la percepción de la empresa con su mercado objetivo. Como resultado final de esta situación, se ha agudizado la rotación de personal, afectando también en cierta manera, el ambiente laboral de la misma.

Por lo anterior, se debe replantear el proceso de selección de personal orientado a que el propósito primordial de este sea clasificar y escoger a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización, asegurando que este sea óptimo y el más acorde, entendiendo que con esto se puede llegar a obtener beneficios enormes como por ejemplo: tener una baja rotación de personal o tener empleados que no solo cumplan con el perfil necesario, sino que también aporten a los valores y objetivos que tenga la microempresa.

Este proceso es uno de los más importantes en el ámbito de recursos humanos, de aquí depende en gran parte el desempeño que una empresa pueda tener, dado que la selección de personal tiene como objetivo esencial elegir a los mejores candidatos, que cuenten con las mejores aptitudes y actitudes para desempeñarse en un cargo.

Al mismo tiempo, un elemento acorde al proceso de selección de personal es el ejercicio profesional o conducta de los colaboradores en el desempeño de sus responsabilidades, ya que, si bien no se puede asumir que la selección de personal estructurada es infalible, si es el camino base sobre el cual se espera poder evaluar las labores que un empleado desempeña o ejecuta, bajo la intención de alcanzar propósitos colectivos, con orientación a las normas determinadas por Modulares J&C S.A.S.

Pregunta de investigación

¿De qué manera se relaciona el proceso de selección de personal con el éxito de una microempresa?

Justificación

De acuerdo con el DANE, 509.370 micro negocios se perdieron (cerraron) entre enero y octubre de 2020, en comparación al mismo periodo de 2019, a razón de la pandemia del COVID-19 (La República, 2021). Esta realidad, que ha significado colocar en una circunstancia, nunca antes vista, al tejido empresarial colombiano, puede representar al mismo tiempo una oportunidad para revisar procesos actuales con los que cuenta, en este caso una MiPyme y así poder optimizar diferentes aspectos que permitan sobrellevar esta coyuntura y seguir siendo competitivo en el mercado en el que se encuentre.

Puntualmente, en el área de Recursos Humanos, los procesos de selección de personal son una herramienta crucial para la óptima consecución de objetivos empresariales, ya que el capital humano con el que cuenta una empresa representa el bastión con el cual se realizan productos y servicios de alta calidad.

En la coyuntura de las MiPymes, muchas veces estos procesos son dejados de lado ya que no se cuenta con la formación o estructura necesaria para su desarrollo, así como con el capital para su aplicación. De ahí que, con base en la circunstancia actual, se hace indispensable promover un mejor entendimiento de las herramientas y estructuras empresariales, para fortalecer esta parte tan significativa del tejido empresarial colombiano.

Modulares J&C S.A.S es una empresa de manufactura de muebles, la cual en la actualidad cuenta con 6 funcionarios, entre administrativos y de producción, por ende, su estructura como organización no es necesariamente robusta, ya que prioriza su funcionamiento en áreas que han sido desarrolladas de manera orgánica, conforme ha evolucionado el negocio.

La microempresa presenta una problemática actual que se traduce en tener una alta rotación de personal en los últimos 6 meses (60%), disminución en sus ingresos y aumento de

costos en comparación con periodos anteriores, así como aumento en los tiempos promedio de entrega de producto. Por último, también la microempresa manifiesta que la mayoría del personal actual, que se contrató con experiencia, no cumplió con las expectativas y necesidades que se tenían planteadas.

Con base en esto, se hace indispensable evaluar la situación actual de la empresa Modulares J&C S.A.S, para establecer, primero, que proceso de selección tiene, si existe, y sobre esto desarrollar un análisis que permita inferir cómo el desempeño de esta empresa está influido directamente de este proceso, permitiendo en el mejor de los escenarios, generar nuevos caminos de desarrollo que permitan fortalecer este negocio y por ende llevarlo a una expansión.

Un indicador claro de lo que podría resultar de este análisis, es que las grandes empresas cuentan con estos procesos, que si bien en muchos casos pueden ser extensos y dispendiosos, representan la herramienta que permite tener memoria histórica dentro de la compañía, una articulación entre áreas de trabajo, centralización de información, tiempos homogéneos para desarrollar una actividad, así como la unificación de lenguaje y criterios que permitan direccionar la gestión empresarial a un nuevo nivel (superior).

De ahí que es importante poder promover entre el ecosistema de MiPymes el fortalecimiento de sus procesos, la generación de herramientas y la capacitación a sus líderes, para que esto se traduzca en fortalecimiento y crecimiento de sus negocios.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación que conlleva tener un proceso de selección de personal con el óptimo desempeño de la microempresa Modulares J&C S.A.S

Objetivos específicos

Evaluar el estado actual del proceso para seleccionar personal en la microempresa Modulares J&C S.A.S

Analizar el desempeño laboral actual de los empleados de la microempresa Modulares J&C S.A.S

Elaborar y brindar recomendaciones que lleven a un proceso estructurado de selección de personal, el cual impacte positivamente en el desempeño de los empleados de la microempresa Modulares J&C S.A.S

Antecedentes

A medida que transcurre el tiempo la selección de personal, se ha ido convirtiendo en una de las fases más importantes para pronosticar el desempeño y desarrollo laboral de los colaboradores en las compañías, ya que por medio de este proceso se conocerán las cualidades y características que poseen los nuevos y antiguos empleados, logrando obtener conclusiones que ayuden al desarrollo positivo o negativo, de las funciones diarias de las compañías, es por esto que se seleccionaron algunos trabajos de diferentes autores que abordan la temática de selección de personal, aportando información valiosa para el desarrollo del presente proyecto.

Zayas (2002), en su escrito "Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal", persiguió dentro de sus objetivos definir el sistema de principios teórico metodológicos que deben regir el proceso de selección de personal y proponer una metodología para la creación e implantación de sistemas de selección de personal sobre la base de una concepción integradora centrada en las competencias, la cual contempla la introducción de procedimientos para la elaboración de los perfiles de los cargos u ocupaciones.

López (2010), en el documento la selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional, da a conocer que hoy en día las organizaciones tienen constantes cambios debido a que el entorno que las rodea presenta cambios también es por esto, que se ven obligadas a diseñar o replantear estrategias tanto interna como externamente y por ende la manera de gestionar el personal, exigiendo cada vez más a los trabajadores. López recalca que las competencias son fundamentales para el buen desarrollo de las funciones de los trabajadores, diseñando un proceso de selección en el que la entrevista y la capacitación son importantes y es aquí, donde evalúa las competencias con las que cuenta el candidato. Al llevar a cabo lo que se menciona anteriormente se puede decir que la formación continua, hacia los

colaboradores, hace que la empresa cree personas con más competencias listas para los retos que en la actualidad se presentan.

Cancinos (2015), en su tesis “Selección de personal y desempeño laboral”, que tuvo como objetivo principal determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, realizando este estudio en un ingenio azucarero, utilizó como instrumentos para la obtención de la información la escala de Likert, la cual establece el nivel de efectividad que tiene el proceso de selección y una escala de satisfacción grafica para el nivel de desempeño de los colaboradores. Gracias a esto se identificó que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal fue de 71.15%, y el nivel de desempeño de los colaboradores se encontró en un rango aceptable y como resultado, se obtiene que al mejorar el proceso de selección también aumentará el nivel de desempeño de los trabajadores. Lo que hace recomendar a las compañías que se enfoquen en la selección de personal, será una buena estrategia para la mejora de las competencias y lograr los objetivos empresariales propuestos.

Según, Rojas (2018), en su artículo reclutamiento y selección del personal como elemento de trabajo del talento humano, expone la importancia que se debe brindar al reclutamiento y selección de personal, ya que por medio de este los colaboradores cumplirán con sus labores y desempeñarán sus roles de manera cómo la organización lo amerite, también que, por medio de los procesos de selección de personal, se analizan las actitudes y aptitudes que tienen los aspirantes y como por medio de estas aportaran efectivamente a las microempresas.

Marco Teórico

Un poco de historia que nos ayude a entender los procesos de selección en Colombia, fue cuando llegaron a territorio nacional los departamentos de relaciones industriales, hacia 1920, en cuya época se había consolidado el trabajo asalariado como la principal fuerza social y aparecieron las organizaciones obreras. En 1930, la administración estatal empezaba a hacer protagonista, pero todavía prevalecían esquemas laborales parecidos a la esclavitud, en donde la vinculación a las organizaciones se daba a través de compras de indígenas y campesinos. En el año 1960 surgen las estructuras paternalistas y familiares, y la selección de personal se ceñía más a la herencia de conocimiento a través de generaciones y muy rara vez se contrataban personas que no tuvieran un vínculo familiar.

En la década de 1980, ya prevalecía la estabilidad laboral con indemnización para despidos sin justa causa y con límite para la contratación a término fijo. En 1990 las empresas reclutan personal con mayor nivel de escolaridad y cobró mucha importancia la competencia del conocimiento, de ahí se inició la necesidad de cambiar la forma de seleccionar personas y enfocarse más en la parte técnica.

Calderón y Álvarez (2006) hacen referencia, de acuerdo con estudios previos, que según el tamaño de la empresa el proceso de selección cambia, por ejemplo, en una empresa grande va el reclutamiento hasta la vinculación, y en una microempresa tiende más a la entrevista y la referenciación. Ahora en la actualidad se emplean las técnicas basadas en competencias. Una conclusión es que a lo largo del tiempo la selección de personal ha evolucionado y se ve con más auge la implementación de técnicas que buscan mayor beneficio con una menor inversión.

Teoría Iceberg

Uno de los primeros acercamientos a conceptos teóricos que nos ayuden a profundizar en un proceso de selección estructurado, es la teoría del Iceberg de selección de personal, la cual se fundamenta en los empleados y sus capacidades para el trabajo, siendo las que determinan si una persona es apta para desempeñar una labor o posición asignada.

Esta teoría cuenta con seis aptitudes esenciales:

- Las habilidades del empleado
- Conocimientos
- Rol Social
- Imagen
- Carácter
- Motivación

Es comparado con el Iceberg porque la parte que sobresale en el agua se puede considerar que es un 20%, al igual en una persona hay dos características la habilidad y el conocimiento, las cuales son sencillas de percibir, por el resto de las características, el otro 80%, son difíciles de medir y observar, como lo son carácter y motivación, por ejemplo.

Selección de personal por competencias

En este tipo de procesos se busca ir más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos a determinado puesto específico. Estas competencias pueden ser habilidades técnicas, personales, interpersonales, entre otras. Para la empresa es más importante como alguien puede afrontar un escenario o una situación específica que la experiencia en sí.

Como por ejemplo no solo si el empleado ha trabajado bajo presión antes sino, como se ha comportado trabajando bajo presión. Tomando esto como base, al aplicar esta metodología en

microempresas, estaríamos seleccionando el talento humano adecuado para las vacantes de la misma.

Ventajas

- Escoger al mejor candidato
- Mejores resultados en los procesos de selección
- Detectar buenos candidatos para un puesto
- Se identifican más fáciles los perfiles alineados con los valores de la empresa
- No es necesario tener un departamento de gestión humana, es sencillo utilizar este tipo de selección de personal

Fases a seguir

- Conocer las competencias que hacen exitosas a las personas que desempeñan ese puesto. Hay que determinar cuáles son las competencias esenciales, además es recomendable indicar cuales son críticas o más deseables
- Definir clara y específicamente esas competencias y categorizarlas
- Selección de competencias y descarte de CVs. Se emplea un método para determinarlas y se puede usar una técnica como la Killer Questions¹, las cuales tienen como finalidad descartar a los candidatos menos preparados
- Establecer cómo se van a medir esas competencias
- Evaluar las competencias de los candidatos

El líder de reclutamiento o la persona encargada de evaluar a los candidatos debe tener en cuenta lo siguiente

- Factor “saber”: conocimientos, habilidades y destrezas técnicas

¹ Son aquellas preguntas que sirven para realizar un primer filtro en la selección.

- Factor “saber hacer”: incluye los procedimientos que sigue en sus funciones laborales
- Factor “saber estar” que se relaciona con su comportamiento individual y colectivo
- Factor “saber ser”, relativo a las diversas interrelaciones que evidentemente influye en el trabajo en equipo

(Alles, M. A. (2006) un ejemplo de las competencias más comunes que necesita una empresa o microempresa son:

Liderazgo. Para el perfil de competencias, debes saber dirigir al personal en situaciones adversas y llamar la atención cuando sea necesario. De igual forma, crear consenso, saber motivar y alentar a los demás.

Confiabilidad. Representa inspirar confianza, básicamente, porque dispones de una trayectoria notable que mantiene tu credibilidad. En relación con la selección por competencias, se determina por cumplir con los compromisos, además de trabajar de manera independiente.

Integridad y ética. La integridad es una elección personal y un compromiso de honrar los valores y principios organizacionales. Para la selección por competencias representa el trato directo con los demás y la responsabilidad ante los actos propios.

Trabajo en equipo. Implica juntar a varias personalidades para llevar a cabo un proyecto u objetivo. Es un esfuerzo individual para hacer sinergia con los demás miembros del grupo con el objetivo de alcanzar una o varias metas.

Enfoque en los resultados. En la selección por competencias se determina cuando el candidato se centra y obtiene resultados, además de establecer objetivos retadores. También, si fija prioridades en las tareas, supera obstáculos, asume responsabilidades, establece estándares y responsabilidades.

Orientación al cliente. Define las expectativas alcanzables de los clientes y cómo el empleado las asume facilitando además la solución de problemas.

El proceso de selección de personal debe ir alineado a los objetivos y valores de la microempresa, en la última década las organizaciones han mostrado interés por tener en cuenta los valores y se justifica la importancia de ellos para el establecimiento del orden social, un tema fundamental para las organizaciones dentro del área de recursos humanos, ya que buscan que los valores sean conocidos y compartidos por todos, comprendidos y puestos en práctica. (Jiménez 2008).

En síntesis, en el presente análisis podemos realizar paralelos sobre la aplicación de varias metodologías contrastadas con la realidad del proceso implementado. Primero empezaremos con bases de la teoría del Iceberg, enfocándonos en el 80% de cualidades que son difíciles de percibir y nos ayudará a tener argumentos fuertes al momento de seleccionar el talento humano. Para llegar a lo anterior es también importante implementar la selección de personal por competencias, incluso no es necesario tener un departamento de recurso humano, que es muy útil para el escenario actual de la microempresa.

Marco Legal

La selección de personal en Colombia trae consigo una serie de elementos, entre ellos la contratación, el tratamiento de datos personales, la regulación de información, el derecho a la igualdad, entre otras. A continuación, se darán a conocer algunas leyes y artículos, nacionales e internacionales, ligados a la selección de personal ya que, como tal, este proceso no está regulado por alguna legislación específica, más si, en las políticas de la empresa.

Decisión 486 de la Comunidad Andina. Artículo 260

La información confidencial no está establecida por una norma en Colombia, su contenido, regulación y alcance esta propuesta por la decisión 486 de la Comunidad Andina, en el artículo 260. El cual define al secreto empresarial como “cualquier información no divulgada que una persona natural o jurídica legítimamente posea, que pueda usarse en alguna actividad productiva, industrial o comercial, y que sea susceptible de transmitirse a un tercero, en la medida en que dicha información sea: 1. secreta 2. Tenga un valor comercial por ser secreta y 3. Haya sido objeto de medidas razonables tomadas por su legítimo poseedor para mantenerla secreta”. Lo que quiere decir, que hay información que por funciones o cargo se debe tener en secreto, pero el resto de información puede ser adquirida por entes públicos, personas y demás. (Bonnett, 2018).

Ley estatutaria 1581 de 2012

Principios rectores

Artículo 4º. Principios para el tratamiento de datos personales.

Principio de legalidad en materia de tratamiento de datos. Esta ley es una actividad reglada que debe adherirse a lo que se dispone en ella.

Principio de finalidad. La obtención de datos debe tener una finalidad es por esto que se debe informar a la persona involucrada la ley y constitución.

Principio de libertad. La información obtenida debe ser tratada solo si previamente la persona acepta y autoriza el tratamiento de la misma.

Principio de veracidad o calidad. La información que se va a obtener debe ser veraz, completa, actualizada, transparente y comprobable.

Principio de transparencia. Se debe garantizar el derecho al que el titular obtenga por parte del encargado del tratamiento, la información acerca de los datos existentes.

Principio de acceso y circulación restringida. El tratamiento de datos solo podrá hacerse por las personas autorizadas por el titular. Los datos personales no podrán ser divulgados por medio de internet o comunicación masiva.

Principio de seguridad. La información adquirida debe ser tratada con medidas administrativas, técnicas y humanas que otorguen seguridad a los datos, evitando pérdidas, adulteración y fraudes.

Principio de confidencialidad. Las personas que intervengan en el tratamiento de datos y no sean públicos, deben asegurar la reserva de la información. (Función pública, 2012)

Constitución política de Colombia

Artículo 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

En base a lo anterior, la corte constitucional en **Sentencia 1-1266 de 2008** señalo frente a los criterios de selección de personal que:

Proceso de selección de personal

Facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre y cuando sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las finalidades que con ellos se buscan. De no ser así, es claro que vulneran los derechos de los aspirantes, si se realizan los procesos de selección desconociendo los requisitos previamente fijados y publicados, o cuando dichos requerimientos son inconstitucionales en sí mismos. (Corte constitucional, 2008).

Decreto 4108 de 2011

Artículo 1°. Objetivos

Son objetivos del Ministerio del Trabajo la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través de un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y dialogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales.

El Ministerio del Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones.

Es por esto que las organizaciones privadas pueden exigir requisitos de ingreso en un proceso de selección, siempre y cuando estos no violen el derecho a la igualdad de las personas.

Lo anterior son algunas leyes y artículos que van ligados a lo que el presente proyecto trabaja, por medio de la selección de personal. Por ejemplo a la hora de realizar entrevistas, se maneja el tratamiento de datos personales, que son de vital importancia para la confirmación de la información brindada por las personas involucradas, también que a la hora de seleccionar el personal se debe celebrar un contrato, que contenga las directrices necesarias para que el pacto tenga éxito y no tenga inconvenientes, cabe mencionar que todo esto debe tener importancia dentro de las compañías, así sean pequeñas, para estar legalmente respaldados. (Función pública, 2011)

Metodología

De acuerdo con Juan (2004) se plantea que el objetivo de la selección de personal es el de predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que esta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto.

Sobre esta base y teniendo en cuenta que, el objetivo del proyecto será el de determinar la relación que tiene el proceso de selección de personal con el desempeño de la microempresa Modulares J&C S.A.S, el proyecto se trabajará bajo un diseño etnográfico el cual permitirá entender de una mejor manera el comportamiento de las personas como una unidad social concreta, en este caso el personal de la empresa Modulares J&C S.A.S. Al igual se procederá a realizar una investigación de tipo descriptivo para así entender de qué forma la contratación de personal puede afectar los procesos de venta y producción, como también detallar la forma en que la mala selección de personal afecta las actividades diarias en las distintas áreas de la empresa por una falta de experiencia y capacitación.

De acuerdo con González y Hernández (2003) la investigación etnográfica consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe.

Enfoque de la Investigación

El siguiente documento será diseñado bajo un enfoque metodológico cualitativo ya que permitirá a partir de la observación generar una relación entre los datos recopilados por parte del personal que labora en la empresa Modulares J&C S.A.S y sus clientes con el fin comprender la relación del proceso de selección de personal con los resultados económicos de la empresa.

Por enfoque cualitativo se entiende al “procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos dibujos, gráficos e imágenes’ [...] la investigación cualitativa estudia diferentes objetos para comprender la vida social del sujeto a través de los significados desarrollados por éste” (Katayama, 2014, p. 43)

Alcance

En el presente proyecto de acuerdo con el enfoque que se va a trabajar se determina el alcance descriptivo ya que este permite recoger la información de manera que permita describir las representaciones subjetivas que salen en un grupo humano sobre un problema específico.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Danhke, (1989 citado por y Hernández, Fernández y Baptista, 2004).

Técnicas de Recolección de Datos

El instrumento de recolección de datos que se utilizará es la entrevista; dado que esta técnica facilita la obtención de información cualitativa, lo cual beneficia el presente proyecto proporcionando información valiosa. Así mismo implica relacionarse socialmente, por medio de una conexión mediada por la comunicación en una conversación entre el investigador quien indaga y el o los entrevistados, quienes deben poder brindar la información. Por otra parte, la entrevista permite tener acceso a información que no se percibe fácilmente.

Los tipos de entrevista que se realizan son:

- **Estructurada:** está comprendida por una serie de preguntas rígidas y pautadas.
- **Semi estructurada:** es realizada bajo un esquema de preguntas abiertas que el entrevistado puede responder con libre expresión.

- **No estructurada:** no se basa en un cuestionario, se realiza en un escenario abierto más flexible y libre.

De acuerdo con lo anterior se aplicará los modelos de entrevista estructurada y semi estructurada, ya que a través de esta combinación se podrá identificar aspectos clave en cuanto a la realidad del manejo actual que tiene la empresa Modulares J&C S.A.S en cuando a su proceso de selección de personal, así como la experiencia frente a este proceso, desde quienes lo han aplicado y a quienes se les ha aplicado. Para ello, se creará una guía de preguntas que permita realizar la entrevista con la una estructura de inicio, desarrollo y cierre.

Población

Se considera como un grupo de interés poblacional al conjunto de individuos de los que se quiere obtener una información determinada (Casal, 2000). Para determinación de este proyecto, la población objetivo es todo el personal de la empresa Modulares J&C S.A.S, a fin de realizar la entrevista y poder conocer la información que se requiere, abordando las dos dimensiones de la empresa, gerencia y operaciones.

Muestra

Se entiende por muestra al subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que, los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones (Castro, 2003).

Para el caso de Modulares J&C S.A.S la entrevista será aplicada al cargo gerencial más alto que tenga la compañía, (gerente, presidente y/o representante legal), al igual que a todo el personal operativo y administrativo con el que te actualmente cuentan. De tal manera se podrá tener una visión global del proceso de selección personal, donde se podrá deducir el manejo que

se le da a este proceso desde sus líderes, así como la experiencia que tuvieron las personas a quienes le fue aplicado dicho proceso.

Resultados

El análisis cualitativo aplicado a la empresa Modulares J&C S.A.S., se desarrolló por medio de dos fases:

1. Análisis de texto: Se dio lectura al total de entrevistas aplicadas, verificando los temas en el modelo de preguntas. Con base en esa primera lectura, y las ideas expresadas por los entrevistados, se realizó una clasificación de información y se estableció un primer análisis.
2. Elaboración conceptual: En función del análisis de texto, se implementó un análisis de las ideas presentes al clasificar el texto, donde se realizó una comparación de las respuestas dadas por las dos partes entrevistadas, esto permitió conocer y tener claridad sobre el proceso que realiza la empresa en cuánto a la selección de personal.

Después de aplicar los cuestionarios² a toda la muestra seleccionada, la cual asciende a un total de 6 personas, divididas en dos áreas de la empresa Modulares J&C S.A.S (ver Tabla 1), se ha podido obtener una visión general de la estructura del proceso actual de selección de personal desde los objetivos planteados por la parte gerencial de la empresa, así como la aplicación (experiencia vivida) de quienes hoy hacen parte de su equipo humano.

Tabla 1

Distribución de muestra según área de la empresa

Área	Cargo	Número de personas por cargo
Gerencia	Gerente general	1
Operaciones	Asistente administrativo	1

² Se diseñaron dos cuestionarios, uno enfocado al área gerencia (expectativa y realidad del proceso) y otro para el área operativa (experiencia del proceso).

Operario cortador	2
Operario enchape y armado	2

Tomando esto como base, se han identificado patrones en las respuestas que servirán como base para sintetizar los resultados a través de categorías, los cuales serán trasladados a gráficas que puedan brindar una base para el análisis de la información cualitativa. El detalle de la información recolectada es:

Respuestas del área de gerencia:

Estos resultados se han agrupado en 3 categorías (patrones) desde la experiencia de quien implementa el proceso de selección actual y los objetivos o necesidades que este tiene. Sobre esta base, se ha obtenido la siguiente información:

1. Situación actual del proceso de selección:

Tabla 2

Panorama del proceso de selección de Modulares J&C S.A.S.

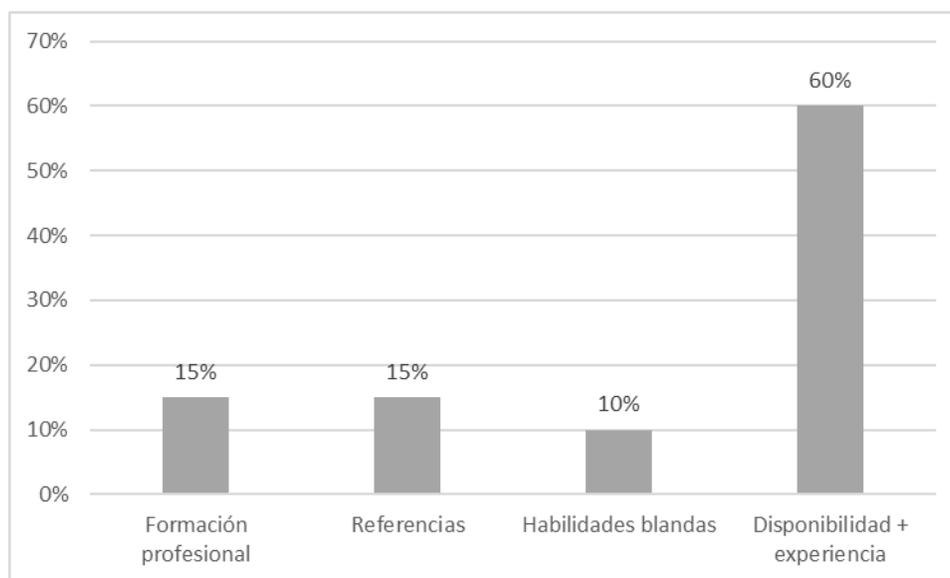
Item evaluado	Cuenta con un proceso de selección estructurado (escrito)	Identifica problemas frente al proceso de selección que aplica	Cuenta con perfiles (escritos) de las posiciones	Cuenta con formato (escrito) para entrevistas
Respuesta	No	Si	No	No
Puntaje	2	2	2	2

Nota: El rango de puntaje se establece en (0) cuando la respuesta es neutra, (1) cuando no hay afectación y 2 cuando hay afectación frente al item evaluado.

2. Interés de la empresa al momento de realizar un proceso de selección de personal:

Figura 1

Rango de intereses de la empresa al momento de seleccionar personal



3. Índice de rotación de personal

Tabla 3

Porcentaje de rotación de personal de los últimos 6 meses

Rango	Selección
0% a 10%	-
11% a 30%	-
31% a 60%	X
Más del 60%	-

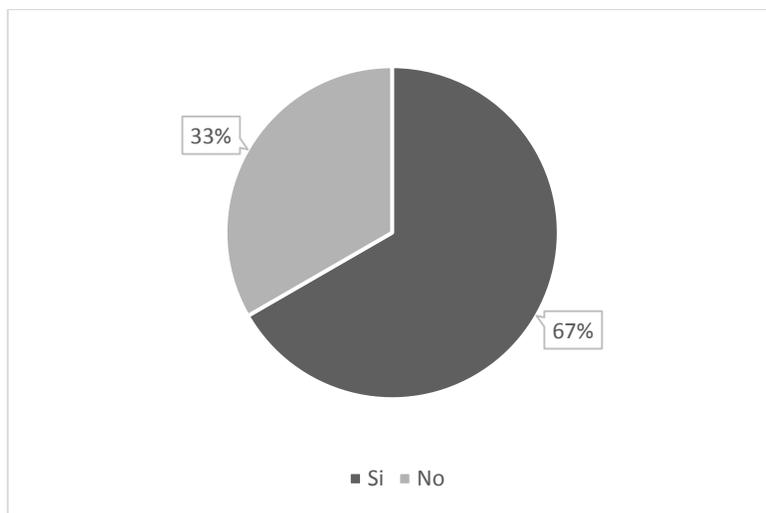
Respuestas del área operativa:

Estos resultados se han agrupado en 6 categorías, basado en patrones, desde la experiencia del proceso, identificados en las respuestas dadas por la población muestra, así:

1. Percepción acerca de la aplicación de un proceso de selección de personal. ¿Existe/existió la aplicación del proceso?:

Figura 2

Percepción del empleado sobre la aplicación del proceso de selección de personal



2. Canales de comunicación o difusión de la oferta laboral

Figura 3

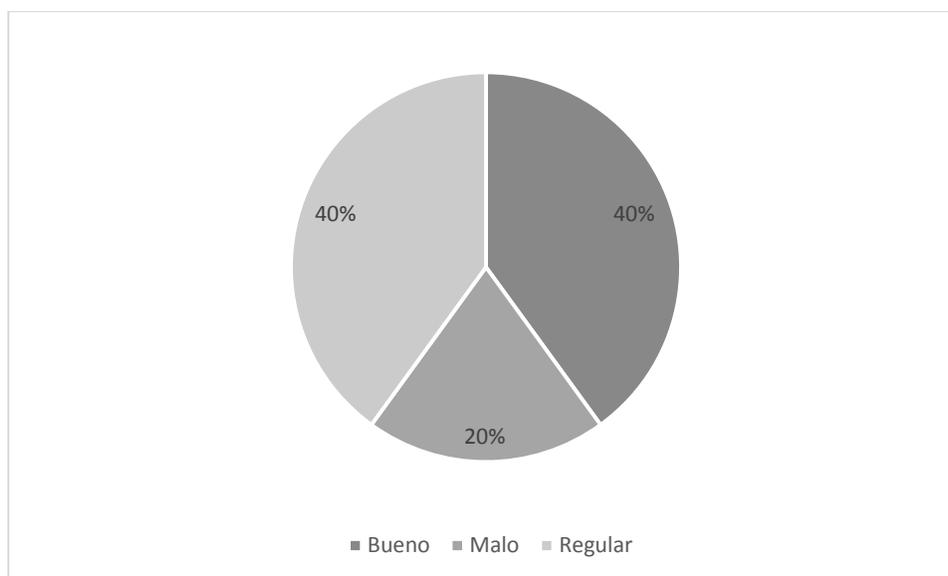
Forma en que el empleado conoció la oferta laboral



3. Percepción de la estructura del proceso de selección aplicado

Figura 4

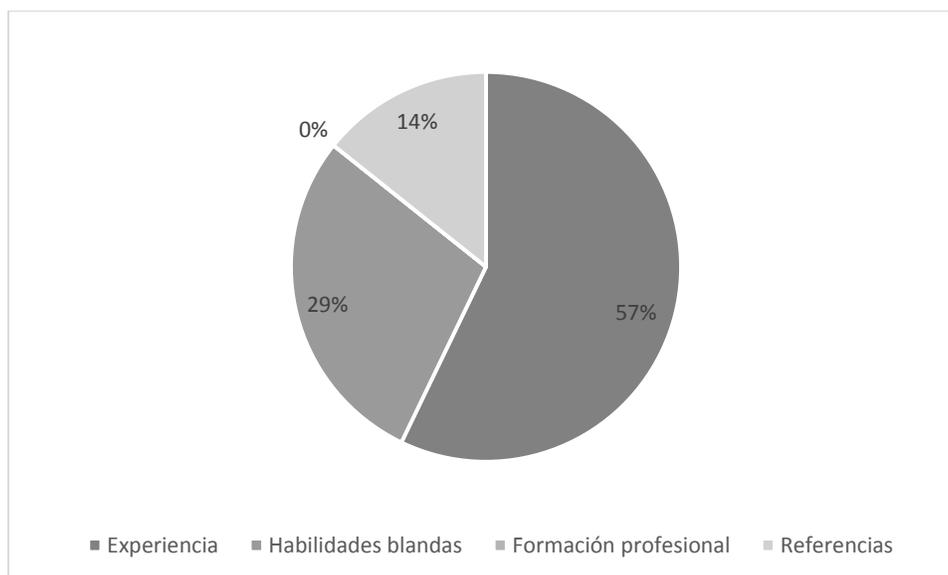
Percepción de la calidad del proceso de selección aplicado



4. Aspectos destacables que, como recurso humano, consideran la empresa valora en ellos

Figura 5

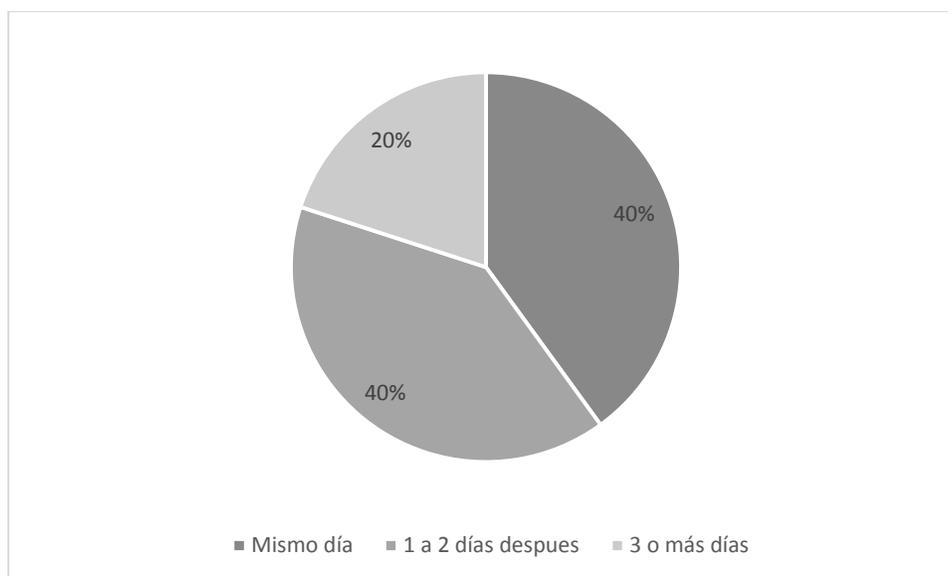
Percepción de aspectos significativos para generar contratación



5. Tiempo de respuesta del proceso de selección (después de entrevista)

Figura 6

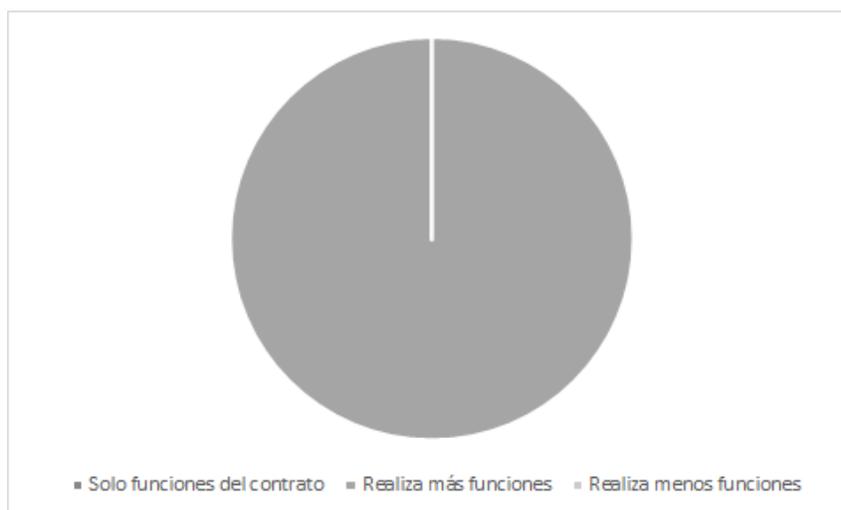
Tiempo de respuesta entre entrevista y contratación



6. Cumplimiento de las funciones escritas vs., actividades realizadas en el día a día

Figura 7

Aplicación de funciones escritas (contrato) vs., actividades/tareas realizadas diariamente



Conclusiones

Existen ciertas características que identifican la investigación cualitativa. Por una parte, los investigadores centran su interés en acceder a las experiencias y los datos en su entorno natural de manera que pueda existir un espacio para que se expresen las peculiaridades de las mismas (Flick, 2011).

Tomando esta base se ha identificado que Modulares J&C S.A.S, no cuenta con un proceso estructurado de selección de personal ya que al momento su funcionamiento y desarrollo ha sido orgánico, lo cual siendo una MiPymes ha dificultado el desarrollar las capacidades profesionales (de formación) requeridas para desplegar un proceso de esta índole.

Sin embargo, es importante resaltar que, si bien la empresa no cuenta con un proceso estructurado (ver tabla 2), lo cual se traduce a tener procedimientos, formatos, tareas específicas, entre otros, si hay una claridad, desde la gerencia de la misma, sobre los objetivos que se buscan alcanzar al momento de realizar la selección de personal.

Adicionalmente, también es importante resaltar que en la actualidad la empresa está presentando altos niveles de rotación de personal, que en primera instancia son originados a raíz de la pandemia del COVID-19, donde al enfrentarse a una realidad nunca antes vista, generó la necesidad de reducir costos operativos, para garantizar la sostenibilidad del negocio, dando como resultado el despido de parte del recurso humano operativo, llegando al día de hoy, donde abordando el proceso de reactivación económica que vive Colombia, la empresa cuenta nuevamente con la capacidad y necesidad de aumentar su planta de personal.

Este momento ha hecho dimensionar a la empresa y a su propietario la importancia de poder elegir de una manera más estructurada (profesional) a su personal, ya que, en complemento a los problemas anteriormente mencionados, el personal que se ha contratado para

suplir las necesidades que tiene la empresa, no ha sido idóneo y si ha repercutido en la generación de nuevos desafíos representados en quejas de clientes, productos defectuosos y costos adicionales en temas de producción y capacitación de personal.

Finalmente, enfocado en el área de la gerencia, se infiere que el proceso de selección de personal obedece más a la atención de las necesidades inmediatas y no de un plan claro que abarque diferentes necesidades que la empresa presenta, donde a corto o mediano plazo, una persona idóneamente seleccionada pueda representar mayor valor agregado.

Esto se origina desde la concepción de la persona que lidera y aplica el proceso de selección ya que, en conjunto con la falta de estructura, donde no se cuenta con perfiles delimitados para cada posición que tiene la empresa, ni contrapartes con quienes contrastar una visión, termina basando sus decisiones en la inmediatez, donde ha primado que la persona a contratar cuente con disponibilidad y experiencia en el cargo (ver figura 1).

Paralelamente el presente análisis identificó la visión que tienen los empleados que actualmente tiene la empresa, frente al proceso de selección que se les aplicó al momento de su contratación.

Aquí se pudo establecer y contrastar las realidades que cada uno de estos actores tiene frente al proceso e identificar factores o elementos adicionales que inducen, en su mayoría, a falencias adicionales frente a un proceso de selección.

Un claro ejemplo de esta situación es la percepción que tienen los empleados frente al proceso de selección que vivieron, donde el 40% indicó que el mismo fue regular y el 20% fue malo (ver figura 6). Esto sin duda alguna es una alarma clara sobre la importancia de estructurar este aspecto de la empresa, para empezar a evocar, en la misma fuerza laboral, la claridad que se

tiene una planeación y un objetivo frente a cada acción que se realiza en la misma, desde sus directivas.

Igualmente, aunque esto no se puede inferir como una acción ineficaz o que no genera valor agregado para la empresa, el proceso de divulgación de una oportunidad laboral se ha hecho mayormente a través de “voz a voz”, donde el personal que se presenta a dichas oportunidades, puede contar con los requerimientos para el cargo, pero terminan siendo recomendados, amigos o familiares (ver figura 5), lo cual limita el universo de candidatos disponibles en el mercado laboral, que sin duda, puede ofrecer una competencia mucho más sana y robusta que termine beneficiando a la empresa en el corto y mediano plazo.

Otro aspecto importante para destacar es que, dentro del análisis hecho a la percepción de los empleados, se ha podido identificar que estos sienten que han sido seleccionados para sus posiciones basados en la experiencia que traen consigo al puesto de trabajo, así como por sus habilidades blandas³ (ver figura 7), lo cual confirma la visión que tiene la gerencia frente a este proceso y la lógica que utiliza para este.

Finalmente, se ha establecido que el 100% de los empleados realizan más de las funciones para las cuales fueron contratados (ver figura 9), de lo cual se puede inferir que al no existir perfiles de posiciones claros y demarcados, se pueden generar confusiones al momento de asignar tareas, sin embargo, esto no es concluyente ya que, de nuevo, al ser esta esta una MiPymes, muchas veces para cumplir con objetivos y tareas, los empleados terminan desarrollando mayores actividades de las originalmente acordadas.

De acuerdo a lo anteriormente presentado, y mayormente con la visible realidad que tiene la empresa Modulares J&C S.A.S., en referencia a la rotación de personal y las dificultades que

³ Es la combinación de habilidades sociales, de comunicación, aptitudes y capacidad de relacionarse con los demás.

han presentado para realizar una correcta selección de personal, aspecto que no ha sido desarrollado formalmente en esta empresa, es un factor clave para la consecución de su éxito, tomando como base que recientemente han presentado desafíos a nivel operativo (fabricación de sus productos), así como con los clientes, quienes han manifestado inconformismo frente a la calidad de los mismos.

Esto se traduce a que, al no contar con un personal -nuevo- optimo, capacitado idóneamente para la realización de sus funciones o con la experiencia necesaria para la realización de las mismas, la empresa está viendo afectada su imagen, su desempeño y por ende su sostenibilidad en el tiempo. Se hace inherente desarrollar estrategias que permitan mitigar esta realidad, generando acciones concretas que permitan fortalecer el área gerencial, para que esto se traduzca en criterios apropiados y estructurados que beneficien directamente el desempeño de Modulares J&C S.A.S.

Recomendaciones

Después de analizar las dos realidades (gerencia y equipo humano) que tiene Modulares J&C S.A.S. frente al manejo de su proceso de selección de personal, las siguientes recomendaciones se enmarcarán en dos aspectos:

1. Formación profesional:

Este aspecto se enfoca en recomendar al propietario de la empresa buscar cursos de formación corta que le permitan fortalecer sus habilidades gerenciales, en este caso puntual, encaminadas a mejorar y brindar herramientas para optimizar los procesos inherentes a recurso humano.

Como toda formación, requiere una inversión de tiempo, pero no necesariamente una inversión económica significativa para quien lo toma o para la empresa. Se sugiere apoyarse en la Cámara de Comercio de Bogotá quienes actualmente están brindando asesoría para empresas a través del programa “Juntos reactivando la actividad empresarial”. Allí podrá acceder a una serie de capacitaciones enfocadas en las necesidades que identifiquen quienes quieren trabajar.

Igualmente, y con el objetivo de conseguir capital económico extra para solventar necesidades que se plantearán en el punto 2 de las presentes recomendaciones, la empresa está en capacidad inicial de buscar capital semilla a través de recursos de la Alcaldía de Bogotá con su programa “Microempresa Local 2.0”. Esta opción le permitirá aplicar para recibir capital semilla hasta por diez millones de pesos, el cual se tiene como objetivo cubrir gastos como pago de arriendos, capital de trabajo y/o nómina, lo cual permitiría redireccionar recursos propios para atender las recomendaciones plasmadas en el presente documento.

Finalmente, y sobre la misma línea de buscar fortalecimiento y expansión para la empresa, el SENA cuenta con el “Fondo Emprender”, al cual puede igualmente postularse para

recibir asesoría en diferentes aspectos del negocio y trabajar en estrategias que le permitan acceder a capital económico para la consecución de los mismos.

2. Reestructuración del proceso de selección de personal:

Esta acción busca mitigar, en el corto plazo, los desafíos que está presentando Modulares J&C S.A.S, en referencia a la aplicación de su proceso de selección de personal a través del desarrollo de procesos estructurados y herramientas que soporten el mismo y permitan a la gerencia de la empresa tener una línea de base para desarrollar una futura estructura, mucho más robusta, conforme la empresa se expanda o desarrolle nuevas necesidades.

Para tal fin se sugiere:

Proceso estructurado de selección de personal:

Como parte del fortalecimiento empresarial propuesto, se comparte un esquema de los elementos esenciales que podría tener el proceso de selección de personal estandarizado para la empresa Modulares J&C S.A.S. Estos elementos enmarcan el desarrollo de un paso a paso, formatos a crear y actores complementarios, en los cuales apoyar el proceso. Se espera que esta herramienta sirva como guía para el desarrollo de un proceso robusto de selección de personal que abarque las necesidades y realidades de la empresa analizada (ver anexo IV).

En complemento al desarrollo y aplicación de este proceso, se hace indispensable generar por parte de la gerencia de la empresa lineamientos base, que puede ser un listado, de características que busquen en su recurso humano, tanto de experiencia, formación, así como personales, los cuales sirvan como repositorio guía para unificar los criterios de selección a futuro.

Finalmente, se recomienda a la gerencia ampliar el campo de acción para aplicar su proceso de selección de personal, principalmente recurriendo a herramientas complementarias

para la promoción de las vacantes que tengan y la búsqueda de recurso humano. Las Cajas de Compensación cuentan con bolsas de empleo que permiten, la búsqueda de candidatos. Esta acción, sin duda alguna, generará que nuevos perfiles lleguen a la empresa, lo cual se puede representar en mejor capacidad profesional.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Bogotá. (2021). *Abiertas convocatorias para impulso a emprendimientos y microempresas de barrio*. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/gobierno/abiertas-convocatorias-para-impulso-emprendimientos-y-microempresas>
- Alles, M. A. (2006). Selección por competencias. Ediciones Granica SA.
- Bonnett (2018). *Regulación de la información confidencial en el país*. Asuntos legales. <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/monica-bonnett-529291/regulacion-de-la-informacion-confidencial-en-el-pais-2758941>
- Cámara de Comercio de Bogotá. *Juntos reactivando la actividad empresarial*. (s. f.). <https://www.ccb.org.co/Juntos-reactivando-la-actividad-empresarial>
- Cancinos (2015), Selección de personal y desempeño laboral. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Castro Márquez, F. (2003). *Proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Editorial Uyapar. <http://tesisdeinvestig.blogspot.pe/2012/01/poblacion-y-muestra.html>
- Flick, U. (2011). *Introducción a la colección: Investigación Cualitativa*. En Kvale, S. Las entrevistas en investigación cualitativa (pp. 11-16). Madrid: Ediciones Morata. https://issuu.com/ediciones_morata/docs/kvale
- Función Pública. (2011). *Decreto 4108 de 2011 - EVA -* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44622>

Función Pública. (s / f). Ley 1581 de 2012 - EVA - Gov.co.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Hernández, Fernández y Baptista (2004), Metodología de la Investigación, México, McGraw H.

Herrera, S (2020). *Coronavirus: ¿Qué son las MiPymes en Colombia?*

https://colombia.as.com/colombia/2020/04/10/actualidad/1586478056_168729.html

Juan, G (2004). *La "P" mayúscula de los procesos de selección*. En Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 20 (2), 263-271. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Katayama (2014). *Introducción a la investigación cualitativa*. Lima: Fondo Editorial de la

UIGV. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008)

[25162019000100008](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008)

López, J (2010), La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-

52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>

Ministerio de Industria y Comercio de Colombia (2021). Mincomercio se une a la celebración del Día Internacional de la Mipyme.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/celebracion-del-dia-internacional-de-la-mipyme>

- Mujic, N. (2015). Habilidades Blandas No 1. <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Opazo, et al. (2012) *¿Qué es la etnografía?* Licentiare. <http://licentiare.blogspot.com/2012/11/etnografia.html?m=1>
- Pineda, et al. (1994). *Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud*, Segunda edición. Organización Panamericana de la Salud. Washington.
- Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 42-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5>
- República De Colombia. (2008). Corte constitucional. <https://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2008/T-1266-08.htm>
- Revista Dinero (2017) La informalidad y las importaciones ponen en jaque al sector de muebles
Recuperado de <http://www.dinero.com/edicionimpresa/negocios/articulo/principales-retos-del-sector-de-muebles-encolombia/252650>
- Rojas, M (2018), Reclutamiento y selección del personal como elemento de trabajo del talento humano.

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17192/1/2018_reclutamiento_selecci%C3%B3n_personal.pdf

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. Fondo Emprender.

<https://www.fondoemprender.com/SitePages/Crecer.aspx>

Solo Empleo. (2019). *¿Sabes qué son las Killer Questions?* <https://www.soloempleo.com/killer-questions>

Tomado de Agencia de Empleos Colsubsidio - Selección por competencias

<https://www.agenciadeempleocolsubsidio.com/los-4-factores-que-determinan-la-seleccion-por-competencias-y-como-reconocerlos/>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.61-123).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>

Zayas, P (2022). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal.

http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf

Anexos

Anexo A. Encuesta contexto empresa

Encuesta base - reconocimiento empresa

Esta encuesta tiene como proposito recolectar información base acerca de la MiPyme Modulares J&C S.A.S.

* Required

1. ¿Cuál es la razón social de la empresa? *

2. ¿La empresa cuenta con RUT? *

- Si
 No

3. ¿Su empresa cuenta con Cámara de Comercio vigente? *

- Si
 No

4. ¿Su actividad económica se vio afectada por la pandemia del COVID-19?, si su respuesta es si, indique en qué se vio afectada? *

5. ¿Cuáles son las posiciones que tiene la empresa actualmente? *

6. ¿En la actualidad con cuantos empleados cuenta su empresa? *

7. ¿Cuántas personas hay por posición? *

8. ¿Qué tipo de contratos tiene su personal? *

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

 Microsoft Forms

Anexo B. Encuesta proceso de selección-experiencia empleados

Encuesta empleados | Modulares J&C S.A.S - Proceso selección de personal

Esta encuesta tiene como objetivo identificar y analizar el proceso de selección de personal de Modulares J&C S.A.S, a partir de la experiencia de sus empleados/contratistas.

1. ¿Cómo fue su proceso de selección al ingresar a la empresa?

2. ¿De qué forma se enteró para vincularse a la empresa Modulares J&C S.A.S?

3. ¿Cómo fue contactado por la compañía para concertar una entrevista?

4. ¿Cuál es su evaluación en el proceso de contratación de la empresa Modulares J&C S.A.S?

5. ¿La información suministrada del trabajo fue acorde a las funciones que cumple en este momento?

6. ¿Qué cualidades considera que la empresa Modulares J&C S.A.S observo en usted para contratarlo?

7. ¿Cuál fue su primera impresión al conocer el equipo de trabajo de la empresa (supervisores, operarios, etc.)?

8. ¿Cuánto tiempo espero para obtener una respuesta positiva ante la vacante de empleo?

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

 Microsoft Forms

Anexo C. Encuesta proceso de selección - Experiencia desde la Gerencia

Encuesta gerencia | Modulares J&C S.A.S - Proceso selección de personal

Esta encuesta tiene como objetivo identificar y analizar el proceso de selección de personal de Modulares J&C S.A.S, a partir de la experiencia de la Gerencia de la empresa.

* This form will record your name, please fill your name.

1. ¿Cuenta con un modelo/guía para realizar la selección del personal de la empresa?

- Si
- No

2. En caso que la respuesta sea "si", indique por favor qué modelo sigue.

3. ¿Considera usted que ha presentado algún problema en la forma como hasta el momento ha seleccionado al personal de la empresa?

- Si
- No

4. En caso que la respuesta sea "si", indique por favor ¿qué problema ha identificado?

5. ¿Considera que el personal con el que cuenta actualmente la empresa esta plenamente capacitado/formado para desempeñar el rol que tiene asignado?

6. ¿Cuál es el mayor interes que usted tiene cuando inicia la busqueda de un empleado?

7. ¿Tiene diseñado algun formulario/formato de preguntas para realizar un proceso de selección de personal?

- Si
- No

8. En caso de que la respuesta anterior sea "si", proveanos por favor dicho(s) formularios/formatos

9. ¿En este momento consideraría hacer cambios a la forma en como maneja la selección de su personal?

- Si
- No

10. En caso que la respuesta anterior sea "si", indique por favor ¿qué cambios consideraría realizar?

11. ¿Presenta altos niveles de rotación de personal actual o recientemente?

- Si
- No

12. En caso que la respuesta anterior sea "si", indique por favor el porcentaje de rotación de personal que ha presentado en los últimos 6 meses

- 0% a 10%
- 11% a 30%
- 31% a 60%
- Más del 60%

13. ¿Cómo considera que afecta la rotación de personal en la organización?

14. ¿La empresa cuenta con perfiles escritos de los cargos que indiquen: funciones, salario, tipo de contrato, formación y/o experiencia profesional?

- Si
- No

Anexo D. Bases para desarrollar un proceso de selección de personal

Bases para desarrollar un proceso de selección de personal



**Análisis interno y
definición de
objetivos a alcanzar**

**Creación de formatos
para perfil de cargo,
evaluación de hojas
de vida y entrevistas**



**Creación de perfiles
para las posiciones
de la empresa**



**Identificación de actores
u herramientas
complementarias
para convocatorias**

