



Facultad de Ciencias Humanas

Maestría en Gestión del Talento Humano

Proceso de Selección y Contratación en Supermercado la Libertad SAS

Presenta:

Milena Castillo Godoy

Derlis Giraldo Echeverry

Asesor tutor:

Guillermo Alberto Castillo Viedma

Buenaventura, Valle del Cauca, Colombia

Fecha mayo de 2025

RESUMEN

En el Supermercado La Libertad SAS se llevó a cabo una intervención estratégica para fortalecer el proceso de selección y contratación, con el objetivo de consolidar un área de talento humano más sólida y coherente con los valores de la empresa. Hasta entonces, las contrataciones se realizaban de forma informal, basadas en recomendaciones, sin un método claro que garantizara la idoneidad del personal.

Reconociendo que el capital humano es clave para el crecimiento sostenible, se diseñó un proceso de selección estructurado, humanizado y alineado con buenas prácticas. Se implementaron metodologías modernas como el enfoque por competencias y el método STAR, priorizando tanto el ajuste al perfil como el bienestar del candidato.

Las acciones incluyeron: definición de perfiles para cargos con alta rotación, entrevistas semiestructuradas, creación de un manual de selección, y el uso de Trello para gestionar hojas de vida y hacer seguimiento. En la primera convocatoria se recibieron 10 hojas de vida, se entrevistaron candidatos y se preseleccionaron 6 perfiles alineados, que ahora integran un banco de talento para futuras vacantes.

Además, se creó un proceso de inducción centrado en la persona, que no solo orienta sobre las tareas del cargo, sino que facilita la integración a la cultura organizacional y promueve el autocuidado desde el SG-SST.

Este proceso dejó aprendizajes clave: es necesario fortalecer filtros preliminares, considerar factores como la ubicación de los candidatos y, en el futuro, aplicar pruebas psicotécnicas.

También se valoró la importancia de mantener actualizado el banco de hojas de vida.

Esta experiencia marca un punto de partida hacia una gestión del talento más estratégica, ética y comprometida con el desarrollo humano y organizacional del supermercado.

Tabla de contenido

1. Justificación De Intervención	6
2. Contexto De Organización Y Sector.....	8
3. Sustentación Teórica.....	12
3.1. Conceptos.....	12
4. Proceso De Intervención	18
4.1 Objetivo General.....	18
4.1.1. Objetivos Específicos SMART	18
4.2. Estructuración Del Proceso De Selección.....	19
4.3. Efectos Esperados	19
4.4. Plan De Acción	20
4.4.1. Paso A Paso De La Implementación	20
5. Metodología	23
5.1. El Método STAR En El Proceso De Selección Y Contratación.....	24
5.1.1. Importancia Del Método STAR	24
5.1.2. Etapas Del Método STAR.....	25
5.1.3. Aplicación Del Método STAR En El Proceso De Selección	26

5.2. Definición De Perfiles De Cargo	26
5.3 Elaboración De entrevistas Por Competencias	26
5.4 Recolección De Hojas De Vida	27
5.5. Convocatoria A La entrevista	28
6. Presentación De Resultados.....	30
6.1. Solución	30
6.2. Lecciones Aprendidas	33
7. Conclusiones	34
8. Ética De La Investigación.....	36
9. Referencias.....	37
10. Apéndices.....	40

1. Justificación De Intervención

El proceso de selección y contratación en el Supermercado Libertad en la actualidad se desarrolla casi en la totalidad de los casos por recomendaciones de conocidos de los dueños quienes manifiestan qué clase de personal es el que requieren y basados en ese requerimiento son recomendados los posibles candidatos y sólo entregan una hoja de vida que recoge su información personal, perfil y experiencia laboral, se le anexa certificado de antecedentes disciplinarios y judicial.

Luego de que los dueños de la empresa revisan esa hoja de vida, proceden a llamar a la persona que consideran tiene el perfil más acertado y es pasado a contabilidad para que se le realice el proceso de vinculación a la empresa por un periodo de prueba de 2 meses inicialmente, y si durante ese tiempo han realizado a cabalidad las funciones asignadas se procede a realizar un contrato de 6 meses.

La intervención de los estudiantes en el proceso de selección y contratación dentro del Supermercado la Libertad SAS es crucial para implementar un sistema formal que no existe actualmente. La justificación se basa en varios aspectos clave:

Mejor aprovechamiento del talento humano: Contar con un proceso bien estructurado para seleccionar y contratar personal no solo ayuda a encontrar a los candidatos más adecuados para la empresa, sino que también reduce la rotación y mejora el rendimiento del equipo. Los estudiantes, con sus conocimientos frescos y actualizados, pueden aportar ideas innovadoras para diseñar este proceso de manera más eficiente.

Adaptación a nuevas tecnologías y tendencias: La tecnología ha transformado la forma en que se recluta talento. Los estudiantes pueden investigar y proponer herramientas digitales como software de rastreo de candidatos (ATS) o plataformas de inteligencia artificial que agilicen la selección de hojas de vida. Esto permite ahorrar tiempo y recursos en el proceso de contratación.

Cumplimiento de la normativa laboral: Un proceso de selección bien definido garantiza que la empresa cumpla con todas las leyes laborales vigentes. Los estudiantes pueden contribuir a la creación de guías y protocolos que aseguren el cumplimiento normativo en Colombia, minimizando posibles riesgos legales.

Innovación en la evaluación de candidatos: Más allá de las entrevistas tradicionales, es clave contar con métodos que permitan identificar habilidades y competencias de manera efectiva. Los estudiantes pueden sugerir nuevas técnicas como pruebas de desempeño, dinámicas grupales o simulaciones para evaluar mejor a los candidatos y asegurar un proceso de selección más acertado.

Fortalecimiento de la marca empleadora: Un proceso de contratación claro y eficiente no solo facilita la selección de personal, sino que también mejora la percepción de la empresa en el mercado laboral. Los estudiantes pueden ayudar a construir estrategias para que Supermercado Libertad SAS se posicione como un empleador atractivo, atrayendo así a los mejores talentos disponibles.

2. Contexto De Organización Y Sector

Supermercado Libertad SAS es una empresa dedicada a la compra, venta, fabricación, empaque, comercialización y distribución de toda clase de mercancías nacionales extranjeras, incluidos alimentos de toda clase principalmente víveres. Sus principales productos son:

- Arroz
- Azúcar
- Café
- Milo
- Chocolito
- Leche en polvo
- Aceites
- Granos
- Harinas
- Enlatados
- Licores
- Productos para limpieza
- Jugos - Gaseosas
- Agua
- Dulcería

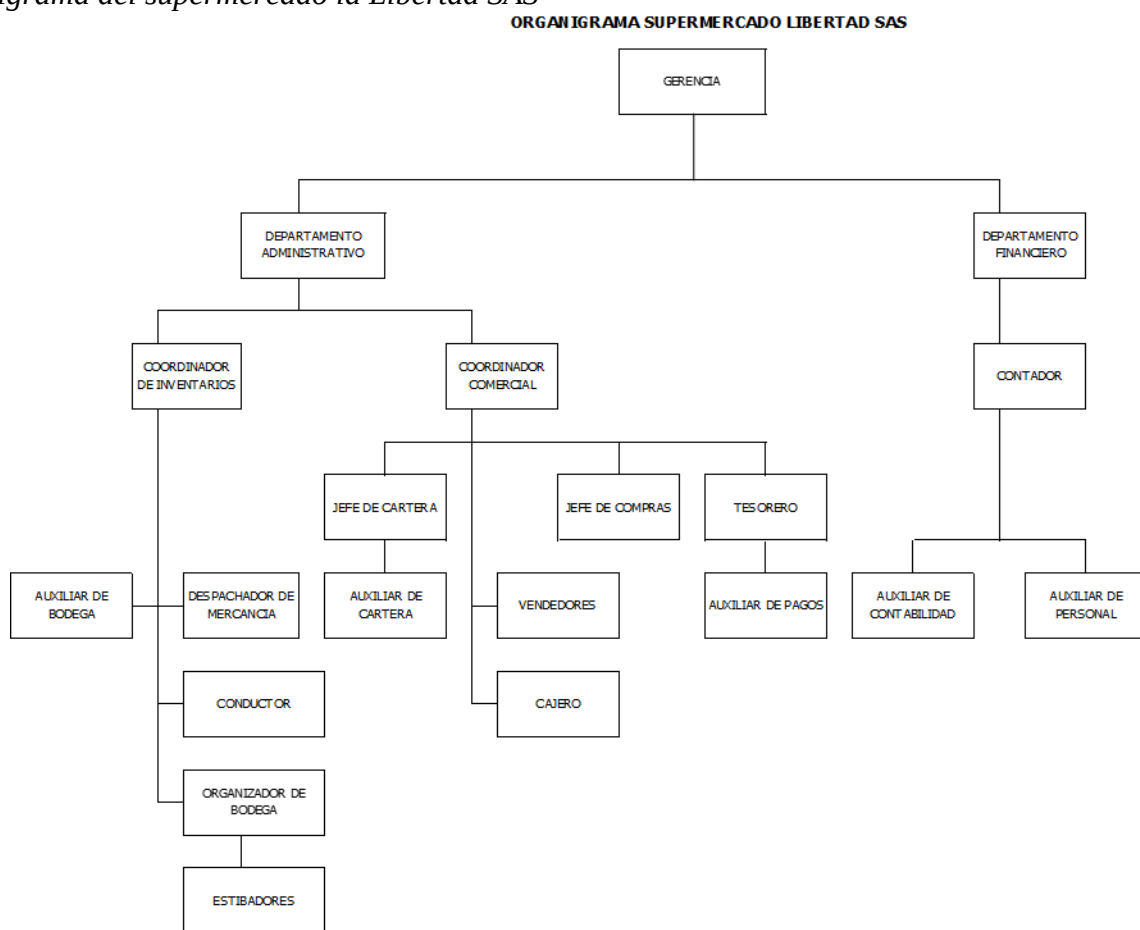
Su propósito fundamental es ofrecer gran variedad de productos principalmente no perecederos y envasados a precios más bajos por unidad comparados con los demás supermercados tradicionales, incentivando a los clientes a comprar en volumen.

Sus clientes son principalmente establecimientos comerciales mayoristas, personas naturales que son distribuidores mayoristas, negocios pequeños y tiendas minoristas que se encuentran ubicados en todo el territorio local y en gran parte de la costa pacífica.

La estructura organizacional del Supermercado Libertad SAS está compuesta por 70 colaboradores detallados a continuación:

Figura 1

Organigrama del supermercado la Libertad SAS



Tomado de: *El Organigrama fue suministrado por el agente del supermercado.*

El entorno del Supermercado Libertad SAS por el cual está influenciado el desarrollo sus operaciones son los siguientes:

- **Entorno económico:** El entorno económico del Supermercado Libertad SAS está influenciado por ciertos factores que afectan de alguna manera su rentabilidad como es el caso de la **Inflación** el cual impacta directamente el incremento de precios en productos afectando de esta forma el poder adquisitivo de los consumidores y como consecuencia reducir la demanda. Otro factor asociado al entorno económico es la **Competencia**, ya que la presencia de esta generalmente lo que hace es ejercer presión en los precios con una tendencia a la baja que se ve reflejada en la reducción de los márgenes de ganancias. Los **Proveedores y la cadena de suministro**, estos factores son claves debido a que ayudan notoriamente a regular el precio del producto, ya que debido a la disponibilidad del producto por parte del proveedor y el precio del transporte influyen directamente en esa regulación.
- **Entorno Legal:** El entorno legal del Supermercado Libertad está enmarcado de leyes y normas que afectan directamente su operatividad como son las **Regulaciones laborales**, la cual está enfocada básicamente con el empleado estableciendo cuáles son sus derechos y sus deberes como son salario, horas extras, vacaciones, licencias entre otros; su seguridad y salud en el trabajo que tiene que ver con la parte de prevención y equipos de protección del empleado. **Leyes de protección al consumidor**, que está relacionado con la transparencia de la información de los productos, la garantía, su publicidad y promociones. **Impuestos y regulaciones fiscales**, tiene que ver con la obligatoriedad del cobro de impuestos en los productos y el pago de todas las obligaciones fiscales que les compete (iva, retención, impuesto de renta, reporte de exógena, impuestos municipales).

- **Entorno político:** Está delimitado por las decisiones tanto nacionales, gubernamentales como municipales que impactan directamente el funcionamiento del supermercado como son **marcos regulatorios de mercado** que se refiere a normas de seguridad alimentaria y control de precios; **políticas fiscales** relacionado con cambios en las tarifas de los impuestos o creación de nuevos tributos; **políticas laborales** que afectan directamente el costo laboral como es el caso de la reducción de la jornada laboral; **política ambiental** la cual está teniendo un impacto significativo por el manejo y reducción del uso del plástico.
- **Entorno ambiental:** Está orientado a la sostenibilidad influyendo en la toma de decisiones de los consumidores para que procuren implementar prácticas que protejan el medio ambiente. El cumplimiento de normas en cuanto a la correcta disposición y reciclaje de residuos (plásticos, alimentos no vendidos, embalaje).
La prohibición o restricción del uso del plástico ha obligado a los supermercados a ofrecer alternativas de sostenibilidad ambiental como por ejemplo el uso de bolsas biodegradables.
- **Entorno social:** Está delimitada por la comunidad compuesta por personas de diferentes edades, clases, culturas y estilos de vida creando un entorno diverso y a su vez estos pueden ser clientes, proveedores y empleados.

Los clientes del Supermercado Libertad SAS, son diversos en cuanto a zonas y modalidad de compra, es decir, tiene clientes que compran de contado y a crédito y sus compras son de mayoristas o al detal, y están localizados en todo el territorio local (Buenaventura) y la costa pacífica (Chocó, Nariño, Valle del Cauca y Cauca).

La competencia del Supermercado básicamente es la presencia de otros supermercados mayoristas y detalles del sector (tiendas D1, Ara, Agromercados, Olímpica entre otros)

El sector al que pertenece el Supermercado Libertad SAS es el sector terciario o de servicios como comercio minorista.

Se le llama sector terciario debido a que abarca todas las actividades económicas que no producen bienes tangibles directamente, sino que se dedican a ofrecer la venta o distribución de esos bienes a los consumidores o a otras empresas. El supermercado no fabrica los productos que venden. En su lugar, ofrece un servicio de distribución y venta al detalle de productos elaborados por otras industrias (sector primario o secundario), como alimentos, bebidas, productos de limpieza, Hipótesis de los Tres Sectores desarrollada por Colin Clark y Jean Fourastié en el siglo XX.

3. Sustentación Teórica

3.1. Conceptos

Selección de personal: De acuerdo con Chiavenato (2009), la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

Mondy y Noé (2005) definen la selección de personal como el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en

particular. Como se podría esperar el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección.

Bonache (2002) define la selección del personal como un proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, amparándose tal decisión en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos. De esta definición se desprenden tres aspectos: (1) que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que, si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección del personal; (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos.

Fase Preliminar: Según el concepto de Universia (2022) es el análisis y descripción del trabajo, a través de la reunión de información de las funciones del puesto de trabajo, identificando las tareas y aptitudes necesarias para cumplir esa función, además de analizar y describir el organigrama de la empresa. Esta fase incluye:

1. Redactar de un mapa las actividades y responsabilidades relacionadas con el puesto (descripción del puesto).
2. Redactar de un mapa las actividades y responsabilidades relacionadas con el puesto (descripción del puesto).
3. Redactar de un mapa las actividades y responsabilidades relacionadas con el puesto (descripción del puesto).

Reclutamiento: De acuerdo al planteamiento de Ortega (2017) es el proceso de reunir solicitudes de individuos, identificar y atraer a futuros empleados capacitados e idóneos para el

cumplimiento de los objetivos organizacionales, una vez establecidos los elementos distintivos que debe poseer el candidato se puede decidir sobre las fuentes de reclutamiento como ideal:

1. Fuentes internas: son las acciones de búsqueda de personal implementadas por la propia empresa, considerándose a partir de las solicitudes de los empleados, los concursos internos o la rotación de puestos de trabajo.

2. Fuentes externas: van desde las aplicaciones a través de anuncios, pasando por el uso de los nombres de los recién graduados, recomendaciones profesionales e investigación activa en las redes sociales.

Inducción del personal: Según Jofre (2021) es el proceso por el cual un empleado adquiere los conocimientos necesarios para manejarse dentro de la empresa e integrarse plenamente en su funcionamiento, es la última fase del proceso de selección, contratar al personal adecuado tiene un gran impacto en el clima y cultura de la organización, hay que asegurarse de que el empleado tenga objetivos afines a la organización, cuando una persona se integra a una nueva empresa, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado socialización entre el nuevo empleado y la organización, en este proceso el empleado comprende y acepta los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

Tipos de Inducción: Con base en el planteamiento de CESUMA (2021), los tipos de inducción se puede dividir en:

a) **Inducción informal:** es el primer contacto entre empleado y sus nuevos compañeros y la atención que pueda surgirle en los primeros días de su entrada en la empresa.

b) Inducción formal: la cual requiere de indicaciones por escrito y puede recaer en los trabajadores, seleccionados para tal cometido (Jaime, 2022).

El enfoque de Prieto (2013) sobre el recurso humano resalta la importancia de las personas como un componente clave dentro de las organizaciones, ya sea en áreas administrativas, operativas o comerciales. Su perspectiva sugiere que el éxito de una empresa depende en gran medida de la integración efectiva de estrategias, estructuras, sistemas de trabajo y personas.

Al permitir que los empleados utilicen al máximo sus habilidades, talentos y capacidades, la organización puede mejorar la eficiencia de sus procesos y, en consecuencia, alcanzar mayores niveles de competitividad y sostenibilidad. Este enfoque también destaca la importancia de alinear los objetivos del recurso humano con la visión estratégica de la empresa, creando una sinergia que favorezca tanto el desarrollo personal como organizacional

El desempeño eficiente del personal está directamente vinculado con una gestión estratégica del recurso humano que integre planificación, organización y administración de políticas claras. La falta de esta integración puede llevar a problemas estructurales en la contratación y manejo del talento, tal como lo evidencian Naranjo (2012) y Castaño (2005).

El estudio de Naranjo (2012) resalta un problema común en las empresas medianas: la contratación basada en recomendaciones y urgencias más que en competencias. Este enfoque no solo impacta negativamente la eficiencia organizacional, sino que también afecta la cultura laboral, ya que se contrata personal no alineado con las necesidades del cargo. Esto debilita la

capacidad de la empresa para mantener una fuerza laboral competente, lo cual es, como sugieres, uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de las industrias.

Por otro lado, Castaño (2005) apunta que muchos gerentes de PYMES en Colombia subestiman o desconocen los beneficios de una gestión adecuada del recurso humano. Esto provoca prácticas deficientes que resultan en la contratación de personal con visiones erróneas, lo que disminuye la productividad y el crecimiento.

La clave para superar estos retos es implementar mecanismos sólidos de reclutamiento y selección, basados en competencias, y gestionar el talento humano de manera estratégica para que se alinee con los objetivos de la organización. La capacitación continua y el desarrollo de habilidades son cruciales para asegurar que el personal contribuya al logro de los resultados previstos

Chiavenato (2015) subraya la importancia de definir claramente el puesto y sus responsabilidades, y destaca que es crucial que el encargado del proceso de reclutamiento atraiga candidatos potencialmente calificados. Esto requiere tener en cuenta las características del candidato ideal, así como los valores y objetivos de la empresa establecidos por la alta gerencia. Esto asegura que los candidatos seleccionados se alineen con las expectativas de la organización y puedan cumplir de manera efectiva con las funciones requeridas.

Naranjo (2012) plantea que, en las pequeñas y medianas empresas, las vacantes suelen cubrirse con recursos internos, aprovechando personal que ya conoce las funciones y tiene el perfil adecuado. Sin embargo, cuando el talento necesario no se encuentra internamente, se

recurre al reclutamiento externo. Esta combinación de enfoques, dependiendo de la situación de la empresa, refuerza la necesidad de un proceso de selección bien estructurado.

De acuerdo con Chiavenato (2015), la selección de personal debe seguir un proceso riguroso que comience con la comparación de los requisitos del puesto con las habilidades de los candidatos. Este proceso de filtrado busca descartar a quienes no cumplan con los criterios, para luego llevar a los preseleccionados a la fase de entrevistas. Durante la entrevista, se exploran aspectos personales, logros, experiencias, estudios y disposición, todo con el fin de asegurar que el candidato no solo cumpla con las competencias técnicas, sino que también encaje en la cultura organizacional y contribuya a los objetivos de la empresa.

Este enfoque metódico asegura una alineación entre el perfil del candidato y las necesidades del puesto, reduciendo las posibilidades de errores en la selección y promoviendo una fuerza laboral más eficiente y comprometida.

Torres (2018) señala que un buen proceso de selección debe seguir pasos meticulosos, como la revisión exhaustiva de las hojas de vida, la identificación clara de las cualidades y competencias de los candidatos, y la planificación detallada del proceso de selección. Un aspecto clave es involucrar a los actores de la dirección en la selección de los finalistas, lo que asegura que los futuros empleados se alineen con las expectativas organizacionales a nivel estratégico.

4. Proceso De Intervención

4.1 Objetivo General

Desarrollar un proceso de selección y contratación para el Supermercado La Libertad SAS que optimice la eficiencia en la contratación del personal y asegure la alineación con las necesidades operativas y estratégicas de la empresa.

4.1.1. Objetivos Específicos SMART

1. Diseñar una política de selección y contratación adaptada al perfil del Supermercado La Libertad SAS.

Implementar un manual de contratación que sea aprobado por la gerencia.

Basado en un análisis de las necesidades actuales y las mejores prácticas del sector minorista.

Facilitar la contratación del personal adecuado para mejorar la eficiencia y productividad.

2. Implementar un sistema de evaluación de competencias basado en entrevistas semiestructuradas.

Asegurar que el 80% de los candidatos sean evaluados bajo los mismos criterios estandarizados.

Utilizando herramientas de selección accesibles y acordes a la estructura del supermercado.

Garantizar la selección de personal que cumpla con los estándares de calidad requeridos.

4.2. Estructuración Del Proceso De Selección

La alternativa de solución seleccionada consiste en la implementación de un proceso formal y semiestructurado de selección y contratación que permita:

- **Establecer un perfil claro del puesto:** Definir las competencias, habilidades y cualidades que los candidatos deben poseer para el puesto.
- Identificación de necesidades de personal
- Definición del perfil del puesto
- Publicación de la vacante
- Recepción y filtrado de aplicaciones
- Evaluación y entrevistas
- Selección de candidatos
- Verificación de referencias
- Oferta de empleo y negociación
- **Incorporar herramientas tecnológicas:** Utilizar software de reclutamiento (ATS) para organizar y filtrar las hojas de vida de los candidatos, facilitando el análisis objetivo y rápido de las postulaciones.
- **Asegurar el cumplimiento normativo:** Establecer un protocolo para que el proceso cumpla con las leyes laborales colombianas, garantizando transparencia y minimizando riesgos legales.

4.3. Efectos Esperados

- **Contrataciones alineadas:** Ajustar la selección de candidatos a las competencias y a la cultura de la empresa para mejorar la cohesión del equipo de trabajo.

- **Reducción de la rotación de personal:** Al contratar candidatos que realmente se ajusten al perfil del puesto, se incrementa la probabilidad de que los empleados se queden en la empresa y contribuyan a su crecimiento.
- **Mejora del desempeño laboral:** Con personal más capacitado y ajustado a las necesidades del supermercado, se espera un aumento en la eficiencia operativa.
- **Cumplimiento normativo:** El establecimiento de un proceso de contratación transparente y legal asegura el cumplimiento de las leyes laborales, evitando sanciones y multas.
- **Optimización de recursos:** Con un proceso bien definido, la empresa podrá identificar de manera más eficiente al personal adecuado, reduciendo el tiempo y costo asociados con la contratación.

4.4. Plan De Acción

- **Definir perfiles de puesto:** Reunirse con los jefes de cada área para identificar las competencias clave.
- **Implementar herramientas tecnológicas:** Contratar un software de reclutamiento y capacitación del equipo de recursos humanos.
- **Capacitación del equipo de RRHH:** Desarrollar un programa de formación en técnicas de selección y entrevistas basadas en competencias.
- **Monitoreo y ajuste del proceso:** Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los nuevos empleados y ajustar el proceso según los resultados obtenidos.

4.4.1. Paso A Paso De La Implementación

4.4.1.1. Análisis De Necesidades Y Definición De Perfiles.

- **Descripción:** El primer paso es realizar un análisis exhaustivo de las necesidades del supermercado en cuanto a recursos humanos. Esto incluye identificar los perfiles de los puestos clave y las competencias necesarias al igual aquellos cargos que rotan más
- **Recursos Necesarios:**

- Descripción de puestos actuales.
- Entrevistas con los jefes de cada área para entender sus necesidades.
- Herramientas para el análisis de competencias.

4.4.1.2. Diseño Del Proceso De Selección Y Contratación.

- **Descripción:** Crear un proceso estructurado que incluya las etapas de reclutamiento, recepción de hojas de vida, entrevistas, pruebas de evaluación y la contratación final. Este proceso debe estar alineado con las mejores prácticas y las normativas legales.
- **Recursos Necesarios:**
 - Manual de selección y contratación.
 - Software de gestión de talento (ATS).

4.4.1.3. Implementación De Herramientas Tecnológicas.

- **Descripción:** Adquirir e implementar un software de rastreo de candidatos (ATS) para gestionar las aplicaciones de manera eficiente y automatizada.
- **Recursos Necesarios:**
 - Software de reclutamiento (ATS).
 - Capacitación del personal en el uso del software.

4.4.1.4. Capacitación Del Equipo De Recursos Humanos

- **Descripción:** Formar al equipo de RRHH en técnicas de selección basadas en competencias, entrevistas estructuradas, y manejo del software de reclutamiento.
- **Recursos Necesarios:**
 - Programa de capacitación.
 - Materiales formativos (manuales, vídeos, etc.).

4.4.1.5. Ejecución Del Proceso Piloto De Selección

- **Descripción:** Ejecutar un proceso piloto de selección y contratación aplicando los nuevos procedimientos. Esto incluye reclutamiento, entrevistas y contratación final para puestos vacantes.
- **Recursos Necesarios:**
 - Candidatos.
 - Evaluaciones y pruebas de competencias.
 - Manual de procesos.

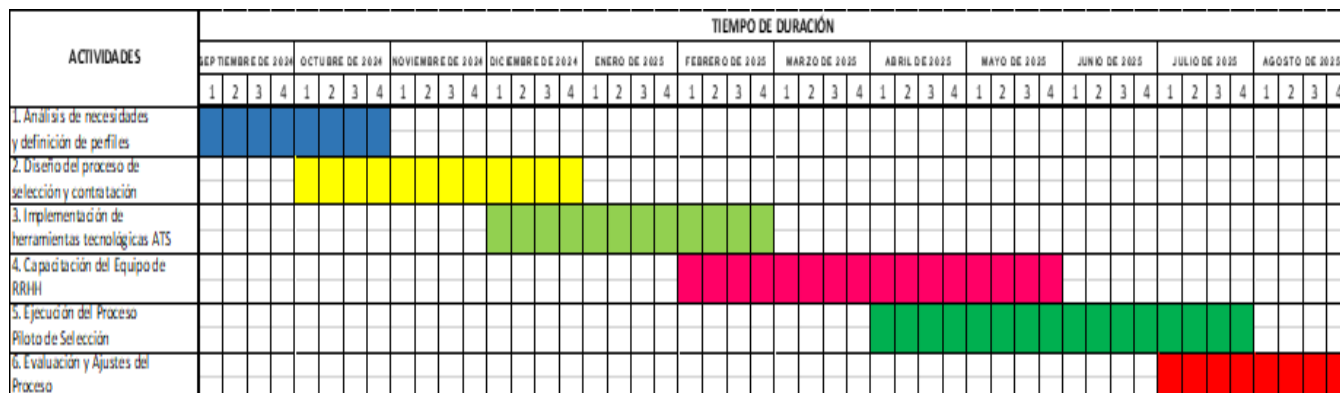
4.4.1.6. Evaluación Y Ajustes Del Proceso

- **Descripción:** Realizar una evaluación del proceso piloto, identificar áreas de mejora y ajustar los procedimientos si es necesario para optimizar el proceso de selección.
- **Recursos Necesarios:**
 - Encuestas de satisfacción.
 - Resultados de desempeño de los candidatos seleccionados.

4.4.1.7. Recursos Necesarios

1. **Software de reclutamiento (ATS):** Para gestionar las aplicaciones y facilitar el análisis de candidatos.
2. **Manual de procesos:** Documento que explique en detalle las fases del proceso de selección y contratación.
3. **Programas de formación:** Materiales necesarios para capacitar al equipo de RRHH en nuevas técnicas de selección.
4. **Herramientas de evaluación de competencias:** Pruebas psicotécnicas y simulaciones que permitan evaluar las habilidades de los candidatos.
5. **Encuestas y herramientas de monitoreo:** Para evaluar el proceso y el desempeño de los nuevos empleados.
- 6.

Figura 2
Cronograma



Tomado de: *Elaboración propia.*

5. Metodología

La metodología de implementación en el contexto de Supermercado La Libertad para el proceso de selección y contratación es un proceso fundamental en cualquier organización, ya que permite identificar y contratar a los candidatos más idóneos para cada puesto de trabajo. Contar con un personal adecuado no solo impacta en la eficiencia operativa, sino también en el clima organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En este trabajo se propone una estructura básica para la entrevista dentro del proceso de integración del capital humano, con el propósito de evaluar de manera profunda las competencias, habilidades y experiencia de los postulantes, al igual que los perfiles de cargo operativos que más rotan, estas herramientas permiten determinar si un candidato cumple con el perfil requerido para la vacante y contribuye a la toma de decisiones en el proceso de selección.

La propuesta se fundamenta en el análisis y descripción de puestos, lo que garantiza que los criterios de evaluación estén alineados con las necesidades del cargo. Asimismo, la entrevista se complementa con la revisión de la solicitud de empleo y el análisis del currículum, permitiendo una visión integral del aspirante. Con ello, se busca optimizar el proceso de selección, asegurando que las decisiones sean objetivas y fundamentadas en evidencias concretas.

5.1. El Método STAR En El Proceso De Selección Y Contratación

La selección de talento humano es un proceso clave dentro de cualquier organización, ya que permite identificar a los candidatos con las competencias necesarias para desempeñarse de manera eficiente en un cargo. Para lograrlo, es fundamental contar con herramientas que faciliten la evaluación objetiva de los postulantes. En este contexto, el método STAR se ha consolidado como una metodología efectiva para la estructuración de entrevistas por competencias, permitiendo obtener información clara y verificable sobre la experiencia y habilidades de los candidatos.

5.1.1. Importancia Del Método STAR

El método STAR es una estrategia utilizada en entrevistas conductuales para evaluar cómo un candidato ha enfrentado situaciones específicas en el pasado. Su relevancia radica en que proporciona un marco estructurado que ayuda a predecir el desempeño futuro de los postulantes con base en su experiencia previa. A diferencia de preguntas generales o hipotéticas, este enfoque permite obtener respuestas concretas y medibles, reduciendo la subjetividad en la evaluación y mejorando la toma de decisiones en el proceso de contratación. Según la Harvard

Business Review (2014), esta técnica ofrece una estructura que facilita al entrevistador evaluar cómo una persona ha manejado situaciones pasadas relevantes, prediciendo así su comportamiento futuro en el entorno laboral.

5.1.2. Etapas Del Método STAR

De acuerdo con Harvard Business Review (2014), el término STAR hace referencia a las cuatro etapas que conforman este modelo, con la siguiente estructura.

1. **Situación (Situation):** Se solicita al candidato que describa un contexto o escenario real en el que haya estado involucrado. Esta fase permite conocer el entorno y los desafíos específicos a los que se ha enfrentado el postulante.
2. **Tarea (Task):** En esta etapa, el candidato debe explicar cuál era su responsabilidad dentro de la situación mencionada. Esto permite evaluar el nivel de compromiso y el rol que desempeñó en la resolución del problema o tarea.
3. **Acción (Action):** Se profundiza en las medidas que tomó el candidato para abordar la situación. Esta fase es crucial, ya que revela sus habilidades, estrategias y competencias aplicadas para gestionar el desafío presentado.
4. **Resultado (Result):** Finalmente, se analiza el desenlace de la situación, destacando los logros obtenidos y el impacto generado. En esta etapa, se pueden evaluar indicadores de éxito y la capacidad del candidato para generar soluciones efectivas.

5.1.3. Aplicación Del Método STAR En El Proceso De Selección

El método STAR permite que los reclutadores obtengan información detallada y estructurada sobre la experiencia de los candidatos, facilitando la identificación de competencias clave como el liderazgo, la resolución de problemas y la toma de decisiones. Además, ayuda a reducir sesgos en la evaluación, ya que las respuestas se centran en hechos concretos en lugar de percepciones subjetivas Según la Harvard Business Review (2014).

Implementar esta metodología en el proceso de selección contribuye a la contratación de personal más alineado con los objetivos y valores de la organización, asegurando que los nuevos colaboradores posean las habilidades necesarias para desempeñarse de manera eficiente en sus roles.

5.2. Definición De Perfiles De Cargo

- Identificar cuales cargos son los cargos que rotan continuamente en el Supermercado la Libertad.
- Elaborar los perfiles de acuerdo aquellos que rotan más en la empresa y que requieren competencias personales, estudios y experiencia para cubrir dichas vacantes.
- Anexo 7 perfiles de cargo que más rotan

5.3 Elaboración De entrevistas Por Competencias

- **Semiestructurada:** Definir previamente los aspectos específicos a evaluar de acuerdo a los perfiles de cargo y el tipo de preguntas conductuales para evaluar cómo un candidato ha enfrentado situaciones específicas en el pasado dependiendo del hilo de la entrevista

- **Directa en el lugar:** Se realizará en el propio supermercado para capturar información sobre cómo se comporta los futuros candidatos citados a entrevista formal.
- Anexo estructura de entrevistas por competencias.

5.4 Recolección De Hojas De Vida

- **Publicar la Vacante**

Una vez definido el perfil, se da a conocer la oferta laboral en distintos medios, como portales de empleo, redes sociales, bolsas de trabajo universitarias o incluso a través de recomendaciones internas. La clave en esta etapa es redactar un anuncio claro, atractivo y realista para atraer a los candidatos adecuados.

- **Recibir y Organizar las Hojas de Vida**

A medida que llegan las postulaciones, es importante registrarlas de manera ordenada.

Esto puede hacerse manualmente o a través de herramientas digitales que permitan gestionar la información de manera eficiente. Mantener un sistema organizado facilita la revisión y comparación de los candidatos.

- **Filtrar y Seleccionar a los Mejores Postulantes**

No todas las personas que aplican cumplen con los requisitos del puesto. Por eso, es necesario hacer un primer filtro para identificar a quienes realmente tienen el perfil buscado. En este punto, se pueden clasificar los candidatos en tres grupos: los que cumplen con todos los requisitos, los que tienen un buen perfil, pero requieren desarrollo y aquellos que no encajan con la vacante.

- **Verificar Información Relevante**

Para asegurar que los candidatos preseleccionados son idóneos, se puede realizar una verificación de datos, como revisar antecedentes laborales, validar títulos académicos o contactar referencias. Esto permite reducir riesgos y garantizar que la información proporcionada es verídica.

- **Invitar a la Siguiente Fase del Proceso**

Finalmente, los candidatos que superan la preselección son convocados para continuar con las siguientes etapas, como entrevistas, pruebas de conocimientos o pruebas prácticas en las instalaciones del supermercado de acuerdo al cargo a suplir. Esta fase es clave para conocer más a fondo a los postulantes y tomar una decisión informada sobre su contratación

5.5. Convocatoria A La entrevista

- **Contactar a los Candidatos**

Llamar o envía un correo a cada candidato seleccionado, informándoles que han avanzado en el proceso y agendando la entrevista. Es recomendable confirmar la fecha, hora y modalidad (presencial o virtual).

- **Preparar la Entrevista**

Antes de la reunión, revisa nuevamente las hojas de vida y define las preguntas clave según el cargo. Puedes usar el modelo STAR para estructurar las preguntas y evaluar las competencias de manera efectiva.

- **Realizar la Entrevista**

Durante la entrevista, busca generar un ambiente cómodo para que el candidato se exprese con naturalidad. Haz preguntas claras y escucha con atención. Evalúa la comunicación, la experiencia y la actitud de la persona.

- **Tomar Notas y Evaluar**

Después de cada entrevista, registra los puntos más relevantes y compara a los candidatos. Puedes utilizar una tabla con criterios como experiencia, habilidades y ajuste al equipo de trabajo.

- **Construir Informes de Entrevistas**

Cuando realicemos las entrevistas vamos a realizar la construcción de los respectivos informes de cada candidato entrevistado y lo registramos en el Software de trello para saber quién continua o no en el proceso de selección.

- **Seleccionar Finalistas**

Con base en la evaluación de las entrevistas, elige a los candidatos más adecuados para continuar con las pruebas técnicas o psicométricas, si son necesarias. En algunos casos, se puede realizar una segunda entrevista con otro evaluador para tomar la mejor decisión.

- **Proceso de Inducción:**

Se elaboro un formato adaptado al supermercado para realizar el proceso de inducción donde se tiene un plan de entrenamiento para el colaborador nuevo e incluye los siguientes procesos:

- Conocimiento general de supermercado, Misión, Visión, Valores corporativos, Organigrama contexto en general de la empresa. Cultura organizacional, marca empleadora

- Descripción del cargo (manual de funciones), Reglamento interno de trabajo, beneficios, pagos, turnos. funcionamiento del supermercado
- Presentación del equipo de trabajo
- Capacitación en seguridad y salud en trabajo, conocer los riesgos a los que va estar expuesto y la entrega de los elementos de seguridad que debe portar para evitar que se materialice el riesgo de sufrir accidentes laborales y conocer la cultura de autocuidado que tiene el supermercado.
- Entrenamiento en el cargo para realizar sus funciones con el acompañamiento del jefe inmediato y un par de la sección para que adquiera la competencia y las habilidades para realizar las funciones

6. Presentación De Resultados

6.1. Solución

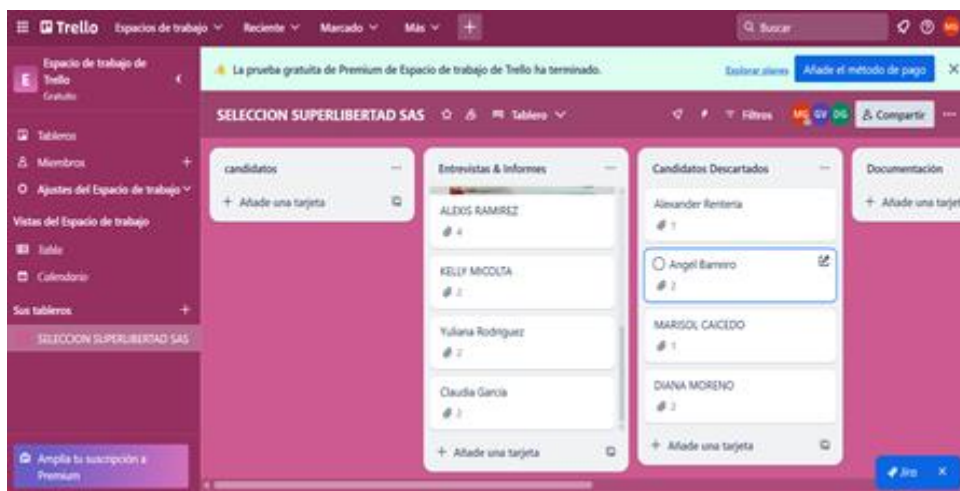
En el Supermercado implementamos una serie de acciones para llevar a cabo el proceso de selección y contratación del personal, se definieron los perfiles de los cargos con mayor rotación. Se realizó el siguiente proceso para entrevistas:

- **Diseño de la entrevista por competencias:** Desarrollamos una entrevista por competencias que puede ser utilizada para cualquier cargo de la empresa, las entrevistas las enfocamos en dos de los cargos con mayor rotación en la empresa: Estibador de Bodega y Vendedor(a).

- **Informe de entrevista de selección:** Posteriormente, diseñamos un formato de informe de entrevista de selección, con el objetivo de consignar los resultados de las entrevistas y registrar qué candidatos continuarían en el proceso.
- **Convocatoria y recolección de hojas de vida:** Se realizó una convocatoria a través de redes sociales para atraer candidatos. Como resultado, se recolectaron un total de 10 hojas de vida: 3 para el cargo de Estibador de Bodega y 7 para el de Vendedor(a).
- **Uso de la plataforma Trello:** Para mantener el orden y control en el proceso, se utilizó una plataforma de ATS gratuita llamada Trello. Esta herramienta facilitó la carga de hojas de vida y permitió hacer seguimiento al proceso de selección de manera efectiva.

Se recolectaron 10 hojas de vida: 3 para el cargo de estibador y 7 para el cargo de cajero(a). Estas hojas de vida fueron ingresadas a la plataforma para dar inicio al proceso de selección. En la plataforma se establecieron diversas columnas para categorizar a los candidatos según su estado en el proceso: la primera columna fue "Candidatos", seguida por "Entrevistas e informes", "Backup", "Documentación" y, finalmente, "Contratados".

Figura 3.
Plataforma Trello



Tomado de: *Plataforma Trello*.

- **Entrevistas y resultados:** Se llevaron a cabo las entrevistas por competencias, y se elaboraron los respectivos informes de cada una. Como resultado, se descartaron 4 hojas de vida:
 - 2 candidatos (1 Estibador y 1 Vendedor(a)) fueron descartados porque no fue posible establecer contacto vía telefónica.
 - 1 candidata al cargo de Vendedor(a) fue descartada al evidenciarse, durante la entrevista, una tendencia a permanecer poco tiempo en sus empleos anteriores, lo cual representa un riesgo de rotación temprana para la empresa.
 - 1 candidato al cargo de Estibador fue descartado por no estar disponible los días sábados, ya que se encuentra realizando estudios universitarios los días mencionados.
- **Candidatos seleccionados:** Las 6 hojas de vida restantes fueron aprobadas:
 - 1 para el cargo de Estibador de Bodega: el candidato cumple con el perfil requerido, posee amplia experiencia en funciones similares y demostró coherencia en sus respuestas durante la entrevista.

- 5 para el cargo de Vendedor(a): todos los candidatos cuentan con experiencia en atención al cliente, y varios de ellos obtuvieron puntuaciones sobresalientes en la entrevista por competencias.

Estas hojas de vida aprobadas se conservarán como respaldo (backup) para futuras contrataciones, ya que actualmente no hay vacantes disponibles en el supermercado. Una vez se abran, se procederá con la contratación correspondiente.

- **Diseño del proceso de inducción:** Finalmente, se diseñó un proceso de inducción conformado por varias etapas. Aunque no ha sido posible implementarlo debido a la ausencia de vacantes, este proceso se aplicará al personal que sea contratado en el futuro en el supermercado, involucrando activamente a las diferentes áreas de la organización en el desarrollo e implementación de la inducción. Dentro de este proceso se capacitará al colaborador en los siguientes temas.: atención a normas de SG-SST, reglamento interno de trabajo, beneficios y compensación de la empresa y sus tareas en el nuevo rol a desempeñar.

6.2. Lecciones Aprendidas

Se considera importante tener presente para futuros estudios revisar diferentes variables como son: el sector donde provienen las hojas de vida, específicamente los barrios, ya que Buenaventura presenta en su territorio problemas de seguridad y orden público y eso conlleva a que los candidatos se presenten para ciertas plazas en la ciudad solamente. Teniendo en cuentas esto por eso mencionamos en los resultados que es posible que haya pocos candidatos para ciertos cargos.

También se evidencia que es una buena práctica contar con un backup constaste de hojas de vida para cuando se presente la vacante, para así tener adelantados los procesos y revisar nuevamente y con el candidato si aún sigue interesado en el puesto o vacante en el Supermercado. De esta manera se reducen los tiempos de selección y contratación.

Se recomienda en futuros procesos de selección realizar filtros telefónicos con los candidatos a entrevistar para validar cierta información, y así evitar reprocesos o recursos en candidatos que no están interesados en la vacante en la empresa.

Por último, se considera que para futuros procesos de selección es necesario aplicar pruebas psicotécnicas o prácticas en los cargos entrevistados de acuerdo con desempeño que se observe en los próximos ingresos. Así mismo se espera validar el proceso de adaptación después de aplicar la inducción construida.

7. Conclusiones

Se propuso un proceso de selección completo, el cual incluyó la construcción de perfiles de cargo, se realizó un formato de entrevista semiestructurada y un formato de informe de selección. Este proceso fue aplicado a los dos cargos con mayor rotación dentro de la organización.

Durante el desarrollo del proyecto, se incluyó el uso de la plataforma Trello como herramienta de apoyo para la planificación, seguimiento y ejecución de las actividades del proceso de selección. Su implementación resultó ser altamente eficiente, permitiendo una mejor organización del equipo y trazabilidad de cada etapa del proceso. Por tal motivo, se ha decidido continuar utilizando Trello como parte integral del proceso de selección dentro de la empresa

Se considera que este proceso de selección puede ser beneficioso a futuro, ya que permite evitar la contratación de candidatos que eventualmente se desvinculen de la organización al no ajustarse al perfil requerido. Por ejemplo, durante el proceso de entrevista se logró identificar postulantes con historial de alta rotación laboral, lo cual no era coherente con el perfil del cargo. De esta manera, se logró una contratación más eficiente y reducimos los sobrecostos asociados a procesos de selección fallidos.

Es fundamental resaltar que este trabajo le dejará a la empresa una estructura robusta y sostenible en el tiempo, que fortalecerá el área de talento humano y facilitará los procesos de selección y vinculación de personal. Dentro de los principales aportes se encuentran:

- La construcción de **perfiles de cargo** para los 7 cargos con mayor rotación en la organización.
- El diseño de **formatos de entrevistas semiestructuradas**, ajustados a las competencias requeridas por cada cargo.
- La elaboración de **informes de selección**, que permiten registrar de manera sistemática los resultados del proceso y tomar decisiones objetivas.
- La conformación de un **backup de hojas de vida** de candidatos preseleccionados, que permite acelerar los procesos de reemplazo en cargos críticos o de alta rotación.

Adicionalmente, estos elementos se fundamentan en una **sustentación teórica y metodológica** que queda a disposición de la empresa, permitiendo replicar y ajustar los procesos conforme a las necesidades específicas de la organización. De esta manera, se cumple con el objetivo de establecer un sistema coherente, eficiente y alineado con los retos del entorno laboral.

8. Ética De La Investigación

Respecto al tema ético se llevaron a cabo entrevistas y se realizaron de manera privada, teniendo en cuenta que se tratarían temas sensibles y uso privado de la información, ya que los datos recogidos son confidenciales y no se van a entregar a terceros ni con fines comerciales. Adicionalmente se garantizó la confidencialidad de la información de los candidatos. Los informes generados no son públicos, las hojas de vida no utilizadas serán debidamente destruidas para evitar cualquier uso indebido, y no se publicaron nombres propios de los aspirantes en los documentos del proyecto. Estas acciones se tomaron con el fin de proteger los datos personales y dar cumplimiento a los principios de ética y privacidad en los procesos de selección.

Además, se les enviará a las personas descartadas en el proceso de selección una carta de agradecimiento por la participación en el mismo esto por un tema de respeto y moral hacia los candidatos que participaron y se les agradece por el tiempo, el interés y la participación en el proceso de selección.

Para terminar la participación en el proceso de selección se realizó de manera completamente voluntaria por parte de las personas entrevistadas. Cada candidato accedió libremente a participar en las entrevistas, sin ningún tipo de presión o compromiso previo, en concordancia con los principios de transparencia, respeto y libre decisión.

9. Referencias

- Alles, M. A. (2002). Desempeño por competencias: evaluación de 360o. Ediciones Granica SA.
- Álvarez, A. C. B. (2024). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Administración de Empresas (Doctoral dissertation, Universidad de Cuenca).
- Amado, J. R., Navarro, Y. T., & Fernández, V. M. O. (2014). El sector servicios: revisión de los aportes para su teorización y estudio. Tecsisotecatl,(16).
- Bonache, J., & Cabrera, Á. (2002). Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Financial Times/Prentice Hall.
- Baldovino, F. H. P., Vásquez, M. A. P., & Muñoz, M. E. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. Conocimiento global, 6(S1), 48-60.
- Castaño, R. (2005). Gestión integral de recursos humanos.
- CESUMA (2021)-. Como realizar una selección de personal. Recuperado de <https://www.cesuma.mx/blog/como-realizar-un-proceso-de-seleccion-de-personal.html>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.
- Harvard Business Review. (2014). How to use the STAR method to ace your job interview.

Jaime, A. (2022). Diseño del proceso de Reclutamiento y Selección. La importancia de las descripciones de puestos y la inducción en su implementación (Master's thesis, Universidad Nacional de Rosario).

Mayorga, V. M. P., Macias, R. G., Alamilla, M. A. V., & Moreno, R. R. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal: perspectivas y tendencias. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 10(19), 61-69.

Mondy, R. W., Noe, R. M., & Mondy, J. B. (2005). *Administración de recursos humanos*.

Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & gestión*, (32), 83-114.

Ramírez Velázquez, C. A. C., & Ríos Ortega, J. C. (2017). Uso ético de la información: implicaciones y desafíos.

Ramírez González, N. G. (2022). *Proceso documental paso a paso*.

Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).

Torres-Flórez, D. (2018). Siete pasos para hacer una selección de personal que le aporte valor a la organización. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 5(2), 4-7.

Zenteno Bonola, A. L., Hernández, L. O., & García Barrueta, K. G. (2022). Diseño Estratégico Organizacional: Guía de Entrevista para Proceso de Integración en Etapa de Selección de Capital Humano. Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación, 25(176).

10. Apéndices

Apéndice A. Descripción de Cargos de mayor rotación

Apéndice B. Informe entrevista semiestructurada

Apéndice C. Informe de entrevista de selección

Apéndice D. Proceso de inducción