

**La selección del personal encaminada al éxito de la empresa Construreformas AJ  
SAS**

Lina Marcela Suarez Jaramillo

Sara Marcela Vasco Agudelo

Vanessa Martínez Zapata

Verónica Torres Ríos

Yaritza Alejandra Osorio Sepúlveda

Asesor

John Cesar Morales

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

2025

## **Dedicatoria**

Con este diplomado culminamos un ciclo de muchos retos, risas, llantos, felicidad y frustraciones. Por lo tanto, dedicamos este trabajo a todas las personas que han sido parte fundamental de este viaje: a nuestros padres, por ser la base de nuestro crecimiento y por inculcarnos valores que nos han guiado; a nuestras parejas e hijos, por su paciencia, el amor incondicional y por recordarnos la importancia del equilibrio entre el esfuerzo y el disfrute de la vida; a nuestros amigos, por su lealtad y por cada momento de aliento y diversión que nos ayudó a sobrellevar las dificultades y a nosotros mismos por el tiempo, la dedicación, el esfuerzo que hemos puesto en este trabajo. Ha sido un camino lleno de desafíos, pero gracias a la colaboración y el apoyo mutuo, hemos logrado superar cada obstáculo, cada uno de nosotros ha aportado algo único al proyecto, y estamos muy agradecidos por el compromiso y la creatividad que demostramos, espero que este logro sea solo el comienzo de muchos más éxitos que tendremos en nuestras vidas.

También queremos honrar la memoria de aquellos que ya no están con nosotros, quienes nos dejaron un legado de amor y fortaleza. Su espíritu y los recuerdos nos impulsa a seguir adelante, y su influencia se siente en cada logro que alcanzamos.

Agradecemos profundamente a nuestros tutores, quienes han compartido su pasión y conocimientos, y nos han desafiado a pensar más allá de los límites, su compromiso ha sido fundamental en nuestro crecimiento.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por brindarnos la oportunidad de ser parte de esta valiosa comunidad. Su compromiso con la educación accesible y de calidad ha sido fundamental en nuestro desarrollo personal y profesional.

Nuestro agradecimiento se extiende a cada uno de los tutores, quienes con su valioso conocimiento, dedicación y orientación han enriquecido nuestro aprendizaje a lo largo de nuestra trayectoria universitaria. Su apoyo constante y su disposición para resolver nuestras dudas han sido clave para enriquecer nuestra formación académica y superar los desafíos a lo largo de este camino. Gracias por su paciencia y por siempre estar dispuestos a compartir su experiencia y sabiduría. Cada lección ha dejado una huella en nuestro desarrollo personal y profesional. Su impacto va más allá del aula, y espero poder aplicar todo lo aprendido en mi vida y en mi futuro profesional. Aprecio mucho el esfuerzo que ponen en formar a cada estudiante, y estoy seguro de que todos los que hemos pasado por sus clases llevamos consigo una parte de sus enseñanzas.

A nuestros compañeros, gracias por compartir esta experiencia. Cada interacción, cada debate y cada colaboración nos han permitido crecer y aprender de diversas perspectivas. Juntos, hemos creado un ambiente de apoyo que ha mejorado nuestra calidad de vida, nos ha enseñado el trabajo en equipo y nos ha impulsado a alcanzar nuestras metas. En definitiva, a todos quienes han sido parte de esta travesía, su contribución ha dejado una huella imborrable en nuestra formación. Este logro es resultado de un esfuerzo colectivo y el espíritu de colaboración y trabajo en equipo que hemos cultivado.

## Resumen

Este trabajo está centrado en el análisis del proceso de gestión del talento humano aplicado en la empresa Construreformas AJ S.A.S., el cual presenta deficiencias en la selección de personal, trayendo consecuencias socioeconómicas, alteraciones en su estructura, en sus estados financieros, en su reputación y en el éxito empresarial como tal, convirtiéndose en una gran preocupación y un riesgo para la estabilidad de esta.

El objetivo general es desarrollar una metodología de selección de personal para la empresa Construreformas AJ S.A.S., que responda a las necesidades y prioridades de la empresa, para el fortalecimiento de la adquisición del talento humano, reducción de costos, la eficiencia y la eficacia de los proyectos adquiridos por la empresa.

Tomando como antecedente una investigación mixta por medio de la observación y encuestas realizadas a personal que labora allí y que ha sido participe e incluso se ha visto afectado por la situación y, considerando otros aspectos que pudieron afectar el proceso como lo son decisiones políticas, problemas económicos, cambios sociales y ambientales, las encuestas en general arrojaron que la empresa debe tomar medidas en el proceso de gestión del talento humano que han estado desarrollando ya que este es un aspecto crucial para que se puedan posicionar en el mercado, responder con sus proyectos, fidelizar clientes y crecer como empresa como tal, o si no estarán al borde de la quiebra.

**Palabras clave:** competitividad empresarial, selección de personal, reclutamiento, contratación de personal, retención de personal.

## Abstract

This work is focused on the analysis of the human talent management process applied in the company Construreformas AJ S.A.S., which presents deficiencies in the selection of personnel, bringing socioeconomic consequences, alterations in its structure, in its financial statements, in its reputation and in the business success as such, becoming a great concern and a risk for its stability.

The general objective is to develop a personnel selection methodology for the company Construreformas AJ S.A.S., which responds to the needs and priorities of the company, to strengthen the acquisition of human talent, cost reduction, efficiency and effectiveness of the projects acquired by the company.

Taking as background a quantitative research by means of observation and surveys conducted to personnel who work there and who have been involved and even affected by the situation, in addition to other aspects that could affect the process such as political decisions, economic problems and social and environmental changes, the surveys in general showed that the company must take measures in the process of human talent management that they have been developing since this is a crucial aspect so that they can position themselves in the market, respond with their projects, build customer loyalty and grow as a company as such, or else they will be on the verge of bankruptcy.

**Keywords:** business competitiveness, personnel selection, recruitment, staffing, staffing, staff retention

## Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Abstract .....	5
Introducción .....	12
Caracterización de la Empresa Elegida.....	14
Razón Social.....	14
Forma Jurídica.....	14
Actividad Económica .....	14
Fundamentos Básicos.....	14
El Problema.....	15
Pregunta de la Investigación .....	15
Antecedentes .....	15
Contexto Histórico .....	16
Planteamiento del Problema.....	17
Causas 18	
Datos y Estadísticas.....	21
Estudios Previos .....	23
Comparación con otros Casos.....	24
Objetivos.....	27
Objetivo General .....	27
Objetivos Específicos.....	27
Justificación .....	28
Marco Teórico.....	30

Gestión del Talento Humano .....	30
Teoría de la Administración Científica, Frederick Taylor .....	31
Teoría De Los Principios De La Administración, Henri Fayol .....	32
Teoría De Las Relaciones Humanas, Elton Mayo, 1930 .....	33
Teoría Burocrática de Max Weber .....	34
Teoría De La Pirámide De Necesidades De Maslow, Abraham Maslow, 1943 .....	35
Teoría De Los Dos Factores, Frederick Herzberg, 1959. ....	36
La Administración Moderna, Peter Drucker .....	37
La Gestión Del Talento Humano en el siglo XXI.....	38
Marco Conceptual.....	40
Marco Legal .....	43
Código Sustantivo de Trabajo de Colombia .....	43
Constitución Política De Colombia.....	43
Organización Internacional del Trabajo OIT .....	44
Metodología de la investigación .....	45
Enfoque Metodológico.....	45
Justificación del Enfoque .....	46
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	46
Metodología y Recolección de Datos .....	46
Encuesta.....	47
Determinación del Tamaño de la Muestra .....	48
Tabulación e Interpretación.....	49
Resultados .....	50

Fuentes De Información.....	67
Fuentes primarias .....	67
Fuentes secundarias.....	67
Variables .....	67
Productos de la Investigación. ....	69
Metodología de Selección de Personal para Construreformas AJ SAS.....	69
Análisis de Barreras Detectadas en el Proceso de Selección de Personal de Construreformas AJ SAS.....	70
Adaptación de las Fases de los Procesos de Selección de las Necesidades de Selección de la Empresa Construreformas AJ SAS.....	72
Diseño del Modelo del Proceso de Contratación de Personal de Construreformas AJ SAS ....	73
Programa de compensación e incentivos .....	77
Plan de Mejoramiento.....	83
Conclusiones .....	83
Recomendaciones.....	84
Referencias Bibliográficas .....	86
Apéndices.....	91

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b>	<i>Programa De Compensación e Incentivos Construreformas AJ SAS.</i> .....	79
----------------	--	----

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Importancia de los cargos, inducciones y capacitaciones para el buen desempeño ....</i>	50
<b>Figura 2</b> <i>Rotación de personal en los últimos 2 años .....</i>	51
<b>Figura 3</b> <i>Habilidades importantes en la entrevista.....</i>	54
<b>Figura 4</b> <i>Métodos de búsqueda de candidatos.....</i>	56
<b>Figura 5</b> <i>Métodos de selección de personal más importantes .....</i>	58
<b>Figura 6</b> <i>Métodos de selección de personal más importantes. ....</i>	60
<b>Figura 7</b> <i>Realización de proceso de selección al ingresar. ....</i>	62
<b>Figura 8</b> <i>Cargos ajustados a las necesidades de la empresa .....</i>	64
<b>Figura 9</b> <i>Puntuación en la selección de personal .....</i>	65
<b>Figura 10</b> <i>Metodología de selección de personal para Construreformas AJ SAS.....</i>	70
<b>Figura 11</b> <i>Análisis de barreras detectadas en el proceso de selección de personal de Construreformas AJ SAS.....</i>	71
<b>Figura 12</b> <i>Adaptación de las fases de los procesos de selección de las necesidades de selección de la empresa Construreformas AJ SAS .....</i>	73
<b>Figura 13</b> <i>Diseño del modelo del proceso de contratación de personal de Construreformas AJ SAS .....</i>	77
<b>Figura 14</b> <i>Programa De Compensación e Incentivos Construreformas AJ SAS.....</i>	82

**Lista de Apéndices**

<b>Apéndice A</b> <i>Encuesta selección de personal Empresa Construreformas Aj SAS</i> .....	91
--	----

## **Introducción**

La competitividad empresarial se ha convertido en uno de los desafíos más relevantes para las organizaciones modernas, especialmente en sectores como la construcción, donde la demanda de servicios de alta calidad y la capacidad para adaptarse a los cambios constantes son esenciales para sobresalir en el mercado. La gestión del talento humano se constituye principalmente como una de las claves para asegurar la eficiencia operativa, la reducción de costos y el éxito organizacional. Sin embargo, cuando los procesos de selección y reclutamiento no se ejecutan de manera adecuada, las empresas enfrentan problemas significativos que afectan su rentabilidad, su capacidad de retención de personal y su reputación.

Este trabajo se centra en la empresa Construreformas AJ SAS, dedicada a la transformación y remodelación en el sector de la construcción, a raíz de su proceso de selección de personal, lo que ha generado la rotación constante de empleados, despidos, renuncias, pérdidas económicas y la afectación en la calidad de los proyectos.

En este contexto, Roberson (2019) destaca que "la selección adecuada de personal no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece el capital humano y la capacidad organizacional para adaptarse a cambios y enfrentar desafíos". Esto implica que el proceso debe ser sistemático y basado en la evaluación de habilidades, potencial de desarrollo y ser afín con la cultura de la empresa, potencializando el éxito colectivo y la resiliencia de la organización

La metodología empleada es una investigación mixta y se aplica el método de encuestas que permitan identificar habilidades y experiencias relevantes por medio de un sistema de puntuación; por otro lado, también se aplicará la observación para simular el entorno laboral o

actividades grupales y evaluar la interacción y comportamiento en equipo, lo que permitirá obtener una visión más completa de la situación presente.

Este documento está estructurado en varios capítulos a través del diagnóstico y las soluciones propuestas. En el capítulo 1 se presenta el problema, el capítulo 2 se enfocará en la revisión de la literatura, el capítulo 3 en la metodología de la investigación y en el capítulo 4, la presentación del plan de mejoramiento, lo que permite establecer el panorama general del estudio, identificar claramente el problema a investigar, ofreciendo una comprensión profunda de sus causas, contexto principal y proporcionando una base sólida para la justificación de la investigación.

El desarrollo de esta investigación, como estudiantes y profesionales en formación, ofrece la oportunidad de adquirir una comprensión más profunda de los desafíos que enfrentan las organizaciones en la gestión del talento humano. Permite no solo aplicar conocimientos académicos, sino también desarrollar competencias profesionales esenciales, como el análisis crítico, la resolución de problemas y la toma de decisiones informadas.

Al abordar un tema tan relevante como la mejora de los procesos de selección, se busca fortalecer las habilidades prácticas y consolidar conocimientos previos, para enfrentar los retos del mundo laboral.

Por otro lado, este trabajo no solo tiene la finalidad de resolver la problemática específica de Construreformas AJ SAS, sino también aportar valiosos conocimientos sobre la importancia de un proceso de selección bien estructurado, que garantice el reclutamiento adecuado y el alineamiento del talento humano con los objetivos organizacionales.

## **Caracterización de la Empresa Elegida**

### **Razón Social**

Construreformas AJ SAS:

Es una empresa con amplia experiencia en el sector de la construcción, ofreciendo una amplia gama de servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, la cual comprende desde la construcción de edificios, (pisos, casas, loft, dúplex), rehabilitación, reformas, oficinas, locales, trasteros, aparcamientos y naves industriales, se apuesta por la diversificación.

### **Forma Jurídica**

Sociedad por acciones simplificada

### **Actividad Económica**

Construcción de otras obras de ingeniería civil

### **Fundamentos Básicos**

La calidad es su principal objetivo

El compromiso tomado es compromiso cumplido.

La ética en los negocios es su fortaleza corporativa.

## **El Problema**

### **Pregunta de la Investigación**

¿De qué manera la selección de personal impacta en el éxito de la empresa Construreformas AJ SAS?

### **Antecedentes**

Construreformas AJ SAS, es una empresa dedicada a las obras civiles, la cual fue fundada en el año 2014, con una amplia trayectoria y experiencia en el sector y así mismo en los servicios que ofrece para satisfacer las necesidades de los antioqueños, desde la planificación, obras nuevas, transformación, reformas integrales, renovación y reparación en lo relacionado con la construcción.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín, Antioquia, desarrolla tareas como contratista o subcontratista, en diferentes fases que constituyen las obras. Todas las fases de albañilería, las realiza con personal propio y las diferentes fases que no puede realizar con personal propio es subcontratado.

Ha trabajado en varias zonas del departamento de Antioquia, participando en la ejecución de proyectos para entidades públicas y privadas (Construreformasaj, 2016). A lo largo de su operación la empresa ha presentado problemas con el personal, tales como alta rotación con despidos y renuncias constantes, reinducciones y pérdidas en las capacitaciones de nuevo personal, contratación de personal que no cumple con las especificaciones y capacidades en el puesto que se le asigna, etc.

La presente investigación se enfocará en la problemática actual que se presenta en la empresa Construreformas AJ SAS, por la deficiente ejecución en procesos de selección de

personal; lo que ha repercutido socioeconómicamente en la empresa, ejerciendo cambios en su estructura, en sus estados financieros y en su reputación.

Estos problemas han ido evolucionando con el tiempo convirtiéndose en una preocupación para sus dueños, ya que especialmente en el último año ha generado grandes pérdidas económicas, con una baja rentabilidad y un alto nivel de estrés laboral por parte de quienes aún hacen parte de ella, lo que ha llevado a pérdidas de clientes, proyectos inconclusos o mal finalizados, necesidad de recorte de personal e incluso preocupación por posible cierre de la compañía.

### **Contexto Histórico**

Es considerable destacar la importancia y el gran desafío que enfrentan las empresas en la actualidad, al reflejar la necesidad de una adecuada selección de personal como su principal competencia de crecimiento y éxito; centrándose no solo en las habilidades si no en los valores que estas personas puedan ofrecer a la organización de manera que se ajuste a las necesidades y objetivos de la empresa a sí mismo a su misión y visión, como señala Pérez y Rodríguez (2023), “la selección de personal se ha convertido en un desafío crítico para las empresas modernas, ya que una selección adecuada no solo optimiza los recursos humanos, sino que se considera una de las principales competencias que determinan el crecimiento y el éxito sostenido de una organización en un entorno altamente competitivo” (p. 112).

Para la compañía contar con un proceso de selección claro y definido permite que los seleccionados cuenten con perfiles y cualidades preestablecidos, para garantizar un buen desempeño. Este tipo de procesos de selección estructurados permite a las organizaciones elegir personas calificadas altamente, lo que permite contribuir a nuevas oportunidades de ascenso y/o traslados, generando efectos rápidos en la adaptación de las personas al cargo y a la empresa y

mejora resultados en el cumplimiento de sus labores y, por ende, los objetivos del área y de la organización (García Solarte, et al., 2010).

Pero la inadecuada selección de personal que la empresa Construreformas AJ SAS ha venido manejando, ha generado grandes cambios en la situación socioeconómica, originando pérdidas económicas en la organización desde el año 2023, baja rentabilidad y aumentado el estrés laboral, esto debido a la rotación constante del personal en la empresa, la reinducción en la mayoría de casos y a la contratación de personal no calificado ni alineado con los objetivos de la organización: razón que se evidencia en aspectos como la necesidad de recorte de personal, pérdida de grandes clientes y por ende pérdida económica; la empresa ha intentado contrarrestar la situación buscando nuevas alternativas de selección de personal con otras herramientas como plataformas de empleo, pero esto no ha sido suficiente.

### **Planteamiento del Problema**

Contar con un personal capacitado y eficiente para cada puesto de trabajo es una labor que sin duda requiere de mucho enfoque en las empresas, ya que es el talento humano quien hace que las compañías funcionen, y al final den resultados positivos o negativos. Es por esto que, se hace imperativo desarrollar una metodología de selección de personal adecuada para la empresa Construreformas AJ SAS, que responda a las necesidades y prioridades de la empresa, para la selección del talento humano, reducción de costos operativos y mejoramiento en la eficiencia y en la eficacia de los proyectos adquiridos por la empresa.

Se hace necesario abordar y resolver las deficiencias en el proceso de selección de personal para garantizar que el capital humano de Construreformas AJ SAS esté alineado con sus objetivos estratégicos y operativos; sin una mejora significativa en este aspecto, la empresa

seguirá enfrentando desafíos que amenazan su estabilidad y crecimiento a largo plazo en un mercado tan competitivo y cambiante.

Los principales afectados de manera directa son los dueños de la empresa y sus empleados, tanto económica como emocionalmente, creando situaciones de estrés por los reprocesos que se evidencian en la contratación y reinducción del personal; por otra parte, los actores afectados de manera indirecta han sido los clientes quienes reportan molestias e inconformidad por el incumplimiento en la entrega de proyectos.

### **Causas**

Como estudiantes investigadores se ha realizado una metodología mixta con el método de observación directa y encuestas aplicadas a personal que labora en la empresa, el cual ha evidenciado que la principal problemática es la falta de planificación de las fases que conlleva la selección de personal en la empresa Construreformas AJ SAS y consecutivamente la falta de liderazgo en el área de recursos humanos, la cual requiere de unas condiciones específicas para implementar un adecuado proceso de oferta, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, seguimiento y evaluación, entre otras, que permita elegir al mejor candidato para la oferta.

Por otro lado, también está el tema de la subcontratación, que se debe estar haciendo constantemente y según las necesidades de cada proyecto, esto trae consigo problemas externos difíciles de controlar, ya que no es un personal propio de la empresa si no que está llegando por un tiempo determinado y posteriormente deja de hacer parte del grupo.

Es importante que, en el momento de identificar la necesidad de cubrir nuevas vacantes, la organización precise los procedimientos a seguir y defina los niveles de autorización necesarios para avanzar en el proceso de selección. Uno de los principales temas a considerar

antes de planear un proceso de selección será definir el perfil de la búsqueda. Alles, M. A. (2016).

Adicional se ha identificado en el proceso de selección de personal otras causas que posiblemente han afectado las fases de selección de personal en la empresa, las cuales se detallan a continuación:

**Decisiones políticas:** La implantación de políticas laborales y la regulación del empleo afecta la forma como se contrata y se selecciona el personal, como la mencionada en el Código Sustantivo del Trabajo Derecho al trabajo, afectando así, priorizar el costo sobre la calidad, lo que genera que se contraten los empleados en condiciones precarias afectando su bienestar y dignidad.

La ley 1496 del año 2011, también se vio afectada al no garantizar la igualdad salarial y de retribución laboral entre las mujeres y hombres. obligación del empleador de llevar registro de perfil y asignación de cargos por sexo, funciones y remuneración, discriminando clase o tipo y forma contractual, se modifica el artículo 43 cst (a trabajo igual, salario igual).

**Problemas económicos:** el presupuesto es un elemento que propicia de forma significativa el problema planteado, ya que al afrontar las restricciones presupuestarias no se pueden implementar ciertas estrategias y programas para llevar un proceso de selección a buen término, lo que se puede traducir en una selección apresurada y menos rigurosa aumentando la posibilidad de que se contraten personas que no se alineen con las necesidades requeridas para el puesto

**Cambios sociales:** la diversidad y la inclusión toma cada vez más importancia a medida que la sociedad en general se vuelve más consciente de la importancia de estos, según García y López (2023), la creciente conciencia social sobre la importancia de la diversidad y la inclusión

ha llevado a un cambio significativo en las políticas laborales, destacando la necesidad de crear condiciones favorables para la participación de personas en situación de vulnerabilidad dentro del mercado de trabajo. Este cambio no solo responde a un imperativo ético, sino también a la demanda de una sociedad más justa y equitativa (p. 112), dado lo anterior, el tema relacionado se convierte en uno de los factores clave en el momento de identificar el problema en el proceso de selección, ya que no se le dio importancia a la creación de condiciones favorables para la participación de personas en situación de vulnerabilidad dentro del mercado laboral.

Deben ser condiciones libres de discriminación y con igualdad de oportunidades en el acceso, permanencia, remuneración y ascenso en el empleo, como señalan Pérez y Martínez (2022), es fundamental garantizar condiciones laborales que sean libres de discriminación y que promuevan la igualdad de oportunidades en todas las fases del empleo, desde el acceso hasta el ascenso, pasando por la permanencia y la remuneración, para asegurar un entorno justo y equitativo para todos los trabajadores (p. 68). Por otro lado, las expectativas sociales llevan a los trabajadores a buscar mejores ambientes laborales y que equilibren su vida laboral como personal tal como lo son horarios flexibles, posibilidades de crecimiento profesional y la empresa en análisis omitió dicho aspecto.

Cambios Ambientales: la evolución de las empresas del sector constructor en la que se enfoca la empresa Construreformas AJ SAS, desarrollan y se adaptan a nuevas tecnologías y regulaciones ambientales con el fin de aprovechar de manera óptima los recursos naturales disponibles generando eficiencia en la operación, es importante que la empresa en el momento de selección aumente la demanda de profesionales con experiencia en prácticas ecológicas y establezca pautas en el proceso de selección en este aspecto.

## **Datos y Estadísticas**

La falta de un proceso adecuado de selección de personal ha tenido repercusiones significativas en el desempeño organizacional, lo cual se refleja en varios aspectos claves. A continuación, se presentan datos y estadísticas que evidencian la gravedad interna de la situación:

**Alta rotación de personal:** la empresa ha experimentado una alta tasa de rotación de personal, lo que ha generado constantes reinducciones y una significativa pérdida de tiempo y recursos en la capacitación de nuevo personal. La rotación constante ha llevado a una ineficiencia operativa que ha impactado directamente la ejecución de los proyectos.

Esta situación está reflejada en los informes internos de la empresa, a través de un análisis de observación en las cifras de empleados que renunciaron en un periodo determinado, que documentan un promedio de un 30% de rotación anual de empleados en los últimos tres años, lo que es considerablemente alto para una empresa en el sector de la construcción.

**Pérdidas económicas:** la alta rotación de personal ha derivado en pérdidas económicas sustanciales, según los reportes financieros, en el año 2023 la empresa enfrentó una caída en su rentabilidad debido a los costos adicionales asociados con la reinducción y capacitación de nuevos empleados. Estos costos representaron aproximadamente el 15% del presupuesto anual de la empresa, lo cual es un gasto elevado considerando el tamaño de la organización y su volumen de proyectos.

**Retrasos en la entrega de proyectos:** la falta de un personal adecuado y bien capacitado también ha afectado la calidad y la puntualidad en la entrega de proyectos. Se ha documentado que aproximadamente el 20% de los proyectos ejecutados en los últimos dos años experimentaron retrasos significativos, debido a la falta de experiencia de los trabajadores

asignados a determinadas tareas. Este retraso ha afectado la reputación de la empresa, llevándola a perder varios contratos con clientes importantes.

Impacto en la satisfacción del cliente: la falta de calidad en la ejecución de proyectos y los retrasos en las entregas han tenido un impacto negativo en la satisfacción del cliente. Según una encuesta realizada a los clientes de Construreformas AJ SAS en el año 2023, el 25% de los clientes expresaron insatisfacción con los plazos de entrega y la calidad del trabajo, lo que ha generado una pérdida de confianza en la empresa y, por ende, una reducción en la demanda de servicios.

Deficiente diseño de perfiles de cargo: la falta de un proceso de selección riguroso ha llevado a la contratación de personal no adecuado para las funciones requeridas. Según un análisis realizado en la empresa, se encontró que un 35% de los empleados actuales no cumplen con el perfil adecuado para sus puestos, lo que agrava la ineficiencia operativa y aumenta los costos de capacitación.

Gastos en reinducciones y contrataciones: los procesos de reinducción y contratación de personal no solo generan costos directos asociados con el tiempo de capacitación, sino que también aumentan los costos operativos debido a la baja productividad durante los períodos de transición. Estos gastos representaron un 12% adicional de los costos operativos de la empresa en el último año. La alta rotación de personal y los problemas en la selección de candidatos adecuados no son fenómenos aislados.

Según García Solarte, et al (2010), un proceso de selección adecuado genera efectos más rápidos en la adaptación de los trabajadores al cargo, lo que mejora el cumplimiento de las tareas y contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, Stoner (1995) establece que la correcta selección de personal no solo mejora el rendimiento de los empleados, sino que

también optimiza los costos operativos al reducir la necesidad de capacitación constante y disminuye la rotación laboral.

### **Estudios Previos**

El área de recursos humanos en una organización tiene grandes responsabilidades, entre ellas la selección de personal, donde su principal tarea y objetivo es elegir el candidato correcto y capacitado para cada perfil, esto con el fin de evitar las fallas que puedan afectar el proceso productivo de la empresa, ya que el personal es el capital máspreciado de la organización, es importante seleccionar a los mejores y más capacitados individuos que puedan cumplir sus funciones y que sean partícipes del avance económico de la empresa.

En este sentido, Espinoza et al. (2019) menciona que seleccionar personal es un filtro que permite a las organizaciones el ingreso de algunas personas, capacitadas para cubrir los requerimientos previamente establecidos que protege el capital intelectual de la organización pues es necesario poder evaluar el comportamiento de cada individuo porque cada persona posee pensamientos diferentes

Seleccionar personal es considerado como una inversión para la empresa, y a pesar de esto el objetivo principal es que, al escoger personal altamente capacitado permitirá el retorno de esta inversión lo más pronto posible, además trae consigo más beneficios a la empresa en diferentes niveles como el social, material y financiero, pues la fuerza de trabajo permite que la empresa cumpla sus funciones adecuadamente (Martínez y Vargas, 2019).

Es importante realizar un análisis previo que sea claro para cada puesto de trabajo, definiendo sus tareas y las características de estas y crear planes que sean a corto o largo plazo con el propósito de tener definido cuáles pueden ser las vacantes futuras y poder llevar el proceso de selección de forma clara y ordenada (Ahumada, 2019)

Como técnicas de selección de personal se menciona a continuación las más utilizadas en el proceso de selección de personal:

Análisis del formulario de solicitud de empleo: como lo menciona García (2016), esta técnica es una de las más usadas, por ser muy rápida y económica para poder conocer información de la persona que postula, esta información puede ser su experiencia laboral, su nivel de formación, entre otros aspectos. Este se utiliza como primer paso para filtrar los candidatos que cubren los requisitos mínimos para una posible contratación, los que logran pasar esta etapa siguen a otra donde deben realizar algunos procesos adicionales. Asimismo, Ascayo y Rosales (2016), mencionan que en este proceso de preselección se evalúa de forma detallada los currículos que entregan, ya que en ellos se plasma la información más relevante

Pruebas de conocimientos de capacidades: Sánchez (2018) señala que estas prueban tienen el propósito de medir el conocimiento que poseen los postulantes, en cuanto a las habilidades que este tiene. Además, según Zulma (2016), estas pruebas pueden ser orales o escritas, generales o específicas.

En este orden de ideas, las pruebas psicotécnicas son muy utilizadas, y permiten conocer de forma más precisa aspectos sobre las funciones o tareas más importantes del cargo, de esta manera se necesitan expertos que se encarguen de la preparación de estas pruebas e igualmente de su evaluación.

### **Comparación con otros Casos**

La empresa Colceramica Corona, presentaba deficiencias en los medios empleados para dar a conocer las vacantes disponibles, tanto a nivel externo como interno, razón por la cual comenzó a difundir la información por medio de los canales apropiados a nivel interno, la internet y el correo corporativo a nivel externo generó convenios con las mejores bolsas de

empleo, medios electrónicos que le garantizarán puestos de trabajo de acuerdo a las competencias de cada candidato y obtener varias hojas de vida que al aprobar los diferentes filtros puedan acceder al cargo solicitado

La empresa materiales para la construcción manifestó que se le presentaron falencias en el momento de selección en cuanto al tema de la inclusión, equidad de género en la oportunidad laboral, debido a que el tema de la construcción se encuentra relacionado al género masculino, por ende, generaron la contratación final omitiendo los aspectos ya detallados y prevalecieron las pruebas necesarias que demostraran las habilidades requeridas para que el puesto lo ocupara alguien que realmente lo mereciera.

Por otro lado, la empresa “Materiales Vanessa”, manifiesta que la falta de estructuración y sistematización de procesos les estaba perjudicando considerablemente el proceso de selección, por lo que como primera instancia se diseña e implementa el manual de funciones que detalla claramente cada puesto, los perfiles de cargos que deberán estar debidamente actualizados, para de esta forma agilizar la búsqueda y contratación del personal.

DYNA S.A indica que luego de muchas dificultades reconocen que lo primero que se debe hacer para garantizar un proceso de selección exitoso es analizar las necesidades del puesto, es decir indagar sobre las razones que crean la necesidad de iniciar el proceso de selección, ya que puede ser diferentes como reemplazar de tiempo completo una vacante que quedó disponible, el comienzo de una actividad productiva en la empresa o sustituir un trabajador.

TEXCOMERCIAL es una empresa mayorista de la construcción y planteo como problema principal en el momento de la selección que no contaban con un área o unidad responsable del proceso de selección dejando todo el proceso y decisión final a cargo de la gerencia, al emplear el área especializada de talento humano con los profesionales en identificar

capacidades y destrezas, fue posible contratar el personal idóneo para el puesto tanto el conocimiento y habilidades, como aquel toque más difícil de identificar a simple vista y es el ser, aquello que motiva a realizar las cosas de la mejor forma y disfrutar lo que se está realizando.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar una metodología de selección de personal para la empresa Construreformas AJ SAS, que responda a las necesidades y prioridades de la empresa, para mejorar la adquisición del talento humano, reducción de costos operativos,8-7 la eficiencia y la eficacia de los proyectos adquiridos por la empresa.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las situaciones que están ocasionando que la empresa Construreformas AJ SAS presente dificultades y resultados no conformes en su proceso de selección de personal, lo que ocasiona afectaciones en el funcionamiento a nivel general de la compañía.

Adaptar las fases de selección a cada una de las necesidades empresariales, enfocadas a cada puesto de trabajo y alineados con los objetivos organizacionales para resolver los problemas presentes con la selección del personal en Construreformas AJ SAS.

Diseñar cada una de las fases requeridas para la contratación de personal en Construreformas AJ SAS, desde la oferta, el reclutamiento, la selección, etc. alineándolas con las mejores prácticas del sector de la construcción.

## Justificación

La selección de personal es una de las decisiones más críticas que una organización puede tomar, ya que influye directamente en su cultura, desempeño y capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos. De acuerdo con Cascio (2017), la selección de personal es crucial para construir una fuerza laboral competente, reducir costos asociados con rotación y ausentismo, y mejorar la productividad general de la organización.

La empresa Construreformas AJ SAS en los últimos años ha presentado dificultades respecto al tema de recursos humanos, lo cual ha traído consecuencias negativas en sus resultados, generando la necesidad de diseñar una metodología de selección de personal adecuada y adaptada a los requerimientos de esta.

Este trabajo tiene como objetivo demostrar la importancia de una planeación estratégica y una metodología adecuada en el proceso de selección de personal para la empresa Construreformas AJ SAS. La investigación permitirá identificar los pasos fundamentales para garantizar que el proceso de selección no solo sea eficiente, sino también alineado con los objetivos organizacionales. De acuerdo con Rodríguez y García (2023), un proceso de selección bien estructurado asegura que los candidatos elegidos posean las habilidades y competencias necesarias, lo que resulta en un mejor desempeño tanto individual como grupal dentro de la organización (p. 45).

Además, este estudio proporcionará las bases para la implementación de metodologías de selección que aseguren la integración de candidatos con las competencias y habilidades específicas requeridas para cada puesto. Tal como lo destacan Pérez y Martínez (2022), la alineación de las competencias individuales con las necesidades organizacionales es clave para la creación de equipos efectivos y la mejora del rendimiento global de la empresa (p. 76). A través

de un análisis de experiencias previas se buscará ofrecer soluciones prácticas a situaciones similares que puedan presentarse en el futuro, optimizando así la eficiencia en la contratación y reduciendo riesgos asociados a una selección inadecuada. En definitiva, no solo se busca establecer un proceso de selección de personal más eficaz, sino también sentar las bases para la creación de un ambiente organizacional que favorezca el crecimiento y la productividad.

De manera específica, se busca identificar los problemas actuales del proceso de selección, definir las fases de este y alinearlas con las necesidades organizacionales y del sector de la construcción, así mismo, reducir costos operativos, optimizar la contratación de personal calificado y mejorar la eficacia y eficiencia en la ejecución de proyectos y los resultados en la empresa.

El estudio de la correcta selección de personal a nivel empresarial representa una herramienta clave para el crecimiento organizacional y el desarrollo profesional de los estudiantes del programa de administración de empresas. Este análisis contribuye significativamente al fortalecimiento de los conocimientos aplicados en el ámbito de la gestión de recursos humanos, permitiendo comprender tanto los impactos económicos como los efectos sobre la imagen, credibilidad y posicionamiento de la empresa. Una selección adecuada no solo optimiza los recursos humanos, sino que también influye en la capacidad de la organización para tomar decisiones estratégicas, modificando y adaptando sus procesos para alinearse con las necesidades cambiantes del mercado laboral cada vez más exigente. En este sentido, la transformación e innovación en los métodos de búsqueda de candidatos se ha consolidado como un principio esencial para alcanzar el éxito organizacional, promoviendo un enfoque más eficiente y competitivo en el proceso de selección (Gómez & Hernández, 2023; Rodríguez, 2022).

## Marco Teórico

### Gestión del Talento Humano

Idalberto Chiavenato, (2009), define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos el reclutamiento y selección de personal, administración de cargos y salarios, incentivos salariales y beneficios sociales, capacitación y desarrollo del personal, higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo, evaluación del desempeño” (Yagüe, 2021)

“Edgar Eslava Arona lo conceptualiza como el enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro” (Yagüe, 2021)

Por otro lado,” Gary Dessler lo define como las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, específicamente reclutando, evaluando, capacitando, remunerando y ofreciendo un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”. (Yagüe, 2021)

Por último, R Wayne Mondy en su libro administración de recursos humanos, (2005), lo define como “la utilización de las personas como recursos, con el fin de lograr objetivos organizacionales” (Yagüe, 2021), Es decir, las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate y que tan motivados se sientan.

El activo más importante de una empresa es su personal, ya que, si se cuenta con un personal no capacitado, no competente ni con las habilidades acordes a sus necesidades, la calidad de sus servicios y productos no serán suficientes y pocas posibilidades tendrá esa empresa de llegar a tener éxito y ser líder en el mercado.

Abordar un buen manejo del recurso humano no solo busca emplear al personal más calificado y valioso, sino también enfatizar la retención. Como el reclutamiento y la selección generan tantos gastos, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

Chiavenato, (2019), propone una serie de pasos de la planeación estratégica de recursos humanos, la cual ofrece estándares para mejorar este activo en las empresas.

Definir los objetivos y estrategias corporativas.

Definir objetivos y estrategias de recursos humanos.

Evaluar los recursos humanos actuales

Prever las necesidades de los recursos humanos

Desarrollar e implementar planes de recursos humanos

Corregir y evaluar el exceso de personal y/o corregir y evitar la falta de personal.

Teorías Que Respaldan La Investigación

### **Teoría de la Administración Científica, Frederick Taylor**

Esta teoría se basa en la idea de que la eficiencia puede ser alcanzada a través de la aplicación de métodos científicos en el lugar de trabajo, mejorando la productividad de las organizaciones, y para lograr estos objetivos según (García, 2023) Taylor propuso los siguientes principios que podrían ser clave para desarrollar una ciencia del trabajo y una administración científica en las empresas:

Principio de planeación. La planeación es esencial para asegurar el éxito de una empresa. La planeación debe ser científica y debe basarse en datos y hechos. La administración debe analizar cuidadosamente cada tarea y dividirla en sus partes más simples.

Principio de preparación. La preparación es necesaria para asegurar que los empleados tengan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente. La capacitación es un aspecto clave de la preparación.

Principio de control. El control es esencial para asegurar que el trabajo se lleve a cabo de manera eficiente. La administración debe supervisar y controlar el trabajo de los empleados y asegurarse de que se sigan los métodos científicos establecidos.

Principio de ejecución: la ejecución es la implementación de los principios científicos en la producción. Los empleados deben trabajar de acuerdo con los métodos científicos establecidos y la administración debe asegurarse de que los empleados estén siguiendo estos métodos.

Principio de mejora: la mejora continua es esencial para asegurar la eficiencia a largo plazo. La administración debe revisar constantemente el trabajo y los métodos de producción para identificar áreas en las que se pueda mejorar.” (García, 2023)

### **Teoría De Los Principios De La Administración, Henri Fayol**

Esta teoría se centra en los principios generales de la administración, Fayol identificó catorce principios que pueden aplicarse en cualquier tipo de organización y que se consideran fundamentales para la gestión eficaz.

Algunos de los principios clave incluyen la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, este autor también enfatiza la importancia de la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y la unión del personal en la gestión eficaz. (López, 2019).

Estos proporcionan una dirección a los gerentes y les ayudan a tomar decisiones informadas y a desarrollar estrategias que beneficien a la organización en su conjunto.

La teoría de Taylor y Fayol han sido fundamentales en la evolución de la administración y han proporcionado un marco teórico para mejorar la eficiencia y la efectividad en las organizaciones, Ambas teorías ofrecen herramientas y principios que pueden ayudar a los gerentes a tomar decisiones informadas y a mejorar la gestión de los recursos humanos y los procesos de producción.

### **Teoría De Las Relaciones Humanas, Elton Mayo, 1930**

Esta teoría demuestra que la calidad humana y las relaciones positivas dentro de una empresa son cruciales para su éxito, a diferencia de enfoque más mecánicos que ven a los empleados como simples partes de una máquina, esta teoría valora la interacción social y el bienestar emocional.

Según mayo, los trabajadores se sienten más realizados y productivos cuando se generan buenas relaciones y un buen ambiente de trabajo. No solo se considera el rendimiento laboral, sino que también se tiene en cuenta las buenas relaciones, influyendo de manera positiva en la motivación, y satisfacción en el trabajo. (Peiró, 2021)

Como lo menciona Peiró, (2021), la teoría de las relaciones humanas explica, que el bienestar emocional de los trabajadores son claves para el éxito de una organización. El cuidado del ambiente laboral, la cultura organizacional adecuada y establecida con respeto, pueden llevar a una mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Aplicar estas teorías puede contribuir a mejorar la comunicación interna, incrementar la motivación, productividad y reducir la rotación de personal.

## **Teoría Burocrática de Max Weber**

Esta teoría consiste en una forma de organización jerárquica del trabajo donde los funcionarios o trabajadores están especializados en su campo y funciones. Para Weber, la organización administrativa de tipo burocrático proporcionará el más alto grado de eficacia en el trabajo y la organización. La teoría de la burocracia de Weber plantea unas características de la burocracia:

**Carácter legal de normas y reglamentos:** existen una serie de normas y reglamentos escritos en la burocracia, que están elaborados de forma detallada y racional y son coherentes con los objetivos de la burocracia. Así, la burocracia se basa en una legislación propia que define su funcionamiento.

**Impersonalidad:** todas las reglas, decisiones y cuestiones administrativas se formularán y registrarán por escrito. El trabajador cumplirá su tarea de forma impersonal.

**Jerarquía de la autoridad:** la legislación comentada se compone de una serie de reglas abstractas y establecidas de forma racional e intencional. El sujeto con autoridad posee una serie de funciones, derechos y obligaciones. Por otro lado, el sujeto que obedece a la autoridad lo hace porque así lo determinan las leyes, y no tanto por obedecer a la voluntad del jefe.

**Profesionalización y racionalidad:** cada profesional será seleccionado por su grado de preparación y especialización en la materia.

**Máxima división del trabajo:** los cargos se organizan de forma jerárquica; así, cada cargo está bajo el control y supervisión de un cargo superior. Cada sujeto será responsable de sus decisiones y acciones, así como de las de sus subordinados.

Determinación de reglas: las reglas y las normas rigen la conducta de los trabajadores. Cada una de ellas se aplica a cada caso y situación en concreto de forma coherente. (Mitjana, 2019)

### **Teoría De La Pirámide De Necesidades De Maslow, Abraham Maslow, 1943.**

Afirma (Cuevas, 2018), que en esta teoría se clasifican los requerimientos esenciales que las personas buscan satisfacer para conseguir un estado de bienestar, en la cual Maslow señaló que las necesidades humanas están distribuidas en una jerarquía piramidal, donde las más básicas deben ser satisfechas antes de que atender las más superiores.

En su artículo A theory of human motivation de 1943, Maslow formuló una estructura jerárquica que defiende que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan deseos más elevados (Cuevas, 2018). Estas metas están categorizadas en cinco niveles, los cuales se definen brevemente a continuación:

**Necesidades fisiológicas:** son prioridades para el individuo, la cual se relaciona con supervivencia y reproducción. Ejemplo: alimentación, sed, respiración, etc.

**Necesidades de seguridad:** es la búsqueda de la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. En este nivel encontramos la necesidad de estabilidad, de tener empleo, recursos, salud y protección, etc.

**Necesidades sociales:** es la comunicación y relación con otras personas, es decir, tener amigos, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado por él.

**Necesidades de estima o reconocimiento:** aquí radica la necesidad de ser apreciado, tener prestigio y destacar dentro de un grupo social. De igual manera, también se incluyen la autovaloración y el respeto por uno mismo.

Necesidades de autorrealización: en este nivel, el ser humano quiere trascender su propia mortalidad, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. Son necesidades relacionadas con el desarrollo espiritual, moral y la búsqueda de una misión en la vida.

Desde el punto de vista de Cuevas, (2018), la posibilidad de organizar de manera clara y jerarquizada las necesidades permite generar estrategias motivacionales orientadas a logros específicos en las empresas, y de igual manera se entienden también las particularidades individuales y el lugar de la subjetividad en la consecución de metas.

### **Teoría De Los Dos Factores, Frederick Herzberg, 1959.**

Es una teoría que explica como la satisfacción laboral y la motivación afectan el rendimiento de los trabajadores, (Quiroa, 2021) Afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral.

Esta idea central se enfoca en la importancia de la motivación como el motor principal que impulsa a los empleados a dar lo mejor de sí mismos en sus quehaceres. Según Herzberg, para que un trabajador se sienta realmente comprometido y motivado, es crucial que encuentre sus tareas alineadas con sus intereses personales y los objetivos de la empresa, (Quiroa, 2021).

Como lo explican estos autores la motivación no solo es cuestión de tener un buen salario o un ambiente de trabajo agradable, sino también de sentir que el trabajo tiene un propósito y que este propósito resuena con lo que el empleado valora y desea lograr.

Expone (Quiroa, 2021), que Herzberg identificó dos tipos de factores que afectan la satisfacción laboral:

Factores de higiene: incluyen aspectos como las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad laboral y las políticas de la empresa.

Factores de motivación: se relacionan con el contenido del trabajo en sí, como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento personal y la sensación de logro. Estos factores son los que verdaderamente impulsan a los empleados a mejorar su rendimiento.

Puesto que esta teoría considera que la motivación es el factor clave que impulsa y compromete a las personas para que rindan mejor en el trabajo, es por ello que es tan importante que los objetivos de la empresa coincidan con los intereses de sus trabajadores, como consecuencia, esto explica que las respuestas de las personas hacia el trabajo sean diferentes, dependiendo de si se sienten satisfechas o insatisfechas.

### **La Administración Moderna, Peter Drucker**

El principal aporte de Peter Drucker radica en su enfoque en la gestión centrada en las personas y en el valor que estas aportan a las organizaciones. Drucker creía que una administración efectiva no solo se trataba de lograr objetivos financieros, sino también de aprovechar el potencial humano y fomentar la innovación y el desarrollo organizacional. Su enfoque en la gestión basada en resultados y en la responsabilidad social ha sido fundamental para moldear la forma en que las empresas operan y se relacionan con sus empleados y la sociedad en general. (Acuna, 2024).

Drucker a lo largo de su trayectoria incursionó una serie de tratados y leyes muy incluyentes en el mundo de la gestión del talento, iniciando con su libro “ el concepto de corporación, 1946), donde presenta una visión de la empresa como institución social con responsabilidades más allá de generar ganancias, otro fue “la práctica de la administración, 1954”, obra que establece los principios fundamentales de la gestión empresarial, “el ejecutivo eficiente” es otro libro que ofrece consejos prácticos sobre cómo administrar el tiempo de manera eficiente y productiva, y por ultimo Drucker presenta “las cinco preguntas clave para

gerenciar”: ¿Cuál es nuestra misión?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué valoramos?, ¿Cuáles son nuestros resultados? y ¿Cuál es nuestro plan? Estas preguntas sirven como guía para la toma de decisiones estratégicas y la evaluación del desempeño organizacional.

El legado de Peter Drucker perdura en la actualidad, ya que sus ideas y enseñanzas continúan siendo fundamentales para la gestión empresarial. Su enfoque en la gestión centrada en las personas, la responsabilidad social y la innovación sigue siendo relevante en un mundo empresarial en constante evolución. (Acuna, 2024).

### **La Gestión Del Talento Humano en el siglo XXI**

En un mundo donde la competitividad está siendo un gran reto, contar con una gestión eficaz de los recursos humanos requiere una comprensión profunda de qué tendencias parecen estar surgiendo y cuál debería ser su enfoque para ayudar a la empresa a ser más eficaz.

“Expertos en recursos humanos afirman que la gestión de los recursos humanos (GRH) es una profesión en transición, dada la necesidad de demostrar un valor añadido a la organización) y a su vez se están marcando nuevas tendencias que han sido identificadas como fundamentales para que los recursos humanos contribuyan a mejorar la eficacia empresarial en el siglo XXI, entre ellas destacan: la aparición de nuevos roles para los recursos humanos (por ejemplo, los de partner empresarial / consultores internos, agentes del cambio) (Ulrich, 1997; Ulrich y Borockbank, 2005, Dolan, Raich, Ulrich y Albrecht 2024), y especialmente pensadores estratégicos capaces de relacionar la estrategia empresarial con las actividades y las políticas de recursos humanos (Schuler, Jackson y Storey, 2000; Valle et al., 2000, Valle et al, 2022). (Dolan et al, 2024)

Por otro lado, firman (Dolan et al., 2024) que: “En los últimos años varios cambios han sido responsables de que se preste más atención a las relaciones de empleo dentro de las

organizaciones. El primero es el impacto de la globalización, que ha cambiado de forma considerable las formas de gestionar las empresas y de realizar el trabajo, las compañías han recurrido a diversas medidas para mejorar la eficacia y la competitividad, basadas no en sueldos bajos y recursos naturales, sino en innovación, habilidades y productividad como formas de mejorar la calidad y reducir los costes, puesto que la productividad y la calidad se han convertido en consideraciones principales para la competitividad.

Un segundo desarrollo que ha dirigido la atención a las relaciones en el lugar de trabajo es la tecnología. Por una parte, la gestión de la tecnología es posible sólo a través de personas, y cómo se las gestiona y forma afecta al éxito de esta transferencia. La tecnología también está desplazando trabajos tradicionales y creando nuevos trabajos que requieren habilidades diferentes. La informática, está ejerciendo un importante impacto sobre la estructura de las organizaciones, la naturaleza y localización del trabajo y la forma en la que se organiza, la calidad y formación de los trabajadores”

En esta época de rápido desarrollo de la inteligencia artificial resulta bastante útil recordar aquello que es específico de las personas. habilidades como la creatividad, la capacidad emprendedora, la inventiva, la diversidad de recursos, el humor, las emociones, los sentimientos y la conciencia, parecen, hasta ahora, algo específicamente humano. Pero si miramos a un futuro no tan lejano esto podría cambiar. “Según algunos pioneros como Kurzweil (2005), la inteligencia artificial podría no sólo alcanzar a la inteligencia biológica sino superarla.

Finalmente, este autor menciona que la guerra por el talento también puede incluir en el futuro la guerra por la automatización, ya que tenemos un número cada vez mayor de máquinas y robots automatizados que realizan trabajos rutinarios y estandarizados, así como trabajos pesados.” (Dolan et al, 2024)

## Marco Conceptual

Candidatos: Dessler (1991), individuos disponibles que no pertenecen a la organización.

Capacitación: La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía (Price Waterhouse, 1987).

Competitividad Empresarial: Según Michael Porter, se basa en la capacidad de la empresa para desarrollar una estrategia clara y coherente que permita la diferenciación y la creación de valor, (Miñan, 2024). Es decir, es la manera en que una empresa opera para distinguirse frente a sus competidores por ser mejor en uno o más rubros, puede ser en la capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado, calidad, precios, procesos, atención, entre otros.

Contratación De Personal: afirma (Bernal, 2024, párrafo 3), “la contratación de personal es un proceso que involucra buscar, seleccionar y contratar a personas para ocupar un puesto de trabajo dentro de una organización”, Se puede decir que es un componente crucial de la gestión de recursos humanos que contribuye al buen funcionamiento, crecimiento y éxito de la empresa.

Inducción: el objetivo de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal. Los programas tradicionales de inducción son un medio de dar información y una manera de integrar a las personas. (Cane, 1997, p. 68).

Objetivos organizacionales: Los objetivos organizacionales son metas claras y específicas que una empresa u organización se propone alcanzar a corto, medio o largo plazo. Estos objetivos tienen como fin orientar la acción de los empleados, asignar recursos y evaluar el

desempeño de la organización. En otras palabras, los objetivos organizacionales son la guía para la toma de decisiones y la ejecución de las estrategias empresariales. (Miñan, 2024). Según Henri Fayol, los objetivos organizacionales deben ser claros, precisos y alcanzables, y deben ser comunicados a todos los empleados de la organización.

**Organización:** Es la coordinación racional de las actividades de cierta cantidad de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad (Schein, 1975)

**Planificación:** La planificación de necesidades dentro de una empresa a la estimación por parte de la compañía sobre las necesidades de personal y realizar incorporación de personas a las demandas que puedan surgir internamente. Arturo, A. A. (2019)

**Reclutamiento:** Proceso por el cual atraemos talento y capital humano a nuestra organización. Arturo, A. A. (2019)

**Recursos humanos:** Henry Fayol, en su libro *General and Industrial Management* (1949), definió el concepto de recursos humanos como la gestión de los empleados y trabajadores que componen la empresa. (Miñan, 2024) significa entender y respaldar la importancia que tienen los empleados y su papel en el éxito y crecimiento de la empresa, verlos como seres sintientes que realmente son y no como máquinas que desempeñan determinada labor, este factor es fundamental para atraer y retener a los mejores talentos en la organización.

**Retención de personal:** Aldrin Velázquez, (2018) define este concepto como la capacidad de una organización para evitar la rotación de personal, con el fin de mantener el mejor talento para prosperar, rendir y alcanzar el éxito en la empresa.

**Rotación de personal:** consiste en el número de trabajadores que renuncian o desertan en una organización durante un periodo de tiempo determinado, es decir se produce cuando finaliza

la relación entre una organización y un empleado (Narvaez, 2018). Contar con altas tasa de rotación de personal puede revelar problemas ocultos dentro de las organizaciones, por esto, si respondes a los problemas de rotación de personal de forma proactiva, mejorarás el desempeño de tu empresa y tendrás mejores empleados.

Selección de personal: Pierre Louart (1994), proceso que consiste en escoger entre varios candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo.

## **Marco Legal**

El marco legal a través de las leyes, normas, diferentes reglamentos y procesos establecidos, se puede ver como la garantía de hacer cumplir y proteger los derechos de los trabajadores, de igualdad, equidad, inclusión, transparencia y facilitándole los procedimientos a las empresas en esta área.

### **Código Sustantivo de Trabajo de Colombia**

El código sustantivo de trabajo es creado con el fin de regular las relaciones entre empleadores y empleados, a continuación, se mencionarán algunos artículos correspondientes a las normas y/o leyes definidas.

Artículo 1o. Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. (Avance Jurídico Casa Editorial S.A.S., 2024)

### **Constitución Política De Colombia**

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas (D.C., 1991)

Artículo 53. Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales. (D.C., 1991)

Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral. Es decir, por medio de esta ley se busca que antes y durante el proceso de selección se garantice la dignidad humana hacia los candidatos.

Ley estatutaria 1581 de 2012. La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos. Esta ley hace referencia a la protección de datos y uso de estos exclusivamente durante la selección de personal.

Decreto 256 de 1994

Artículo 1. El presente decreto regula el proceso de selección mediante la comprobación del mérito.

Artículo 2. Tiene como objetivo garantizar el proceso de ingreso y selección del personal.

Artículo 3. Ordena la provisión de una nueva vacante

Decreto 1754 de 2020. Por medio de este decreto se regula las etapas de reclutamiento, pruebas y periodo de

### **Organización Internacional del Trabajo OIT**

Es el compromiso de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores de respetar y defender los valores humanos fundamentales, la cual establece normas de derechos laborales desde 1919. (Santiago, 2006)

Sus principales convenios enfocados a la selección de personal son:

- Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (Nº 111).
- Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (Nº 100).
- Convenio sobre la edad mínima, 1973 (Nº 138).
- Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999 (Nº 182).

## **Metodología de la investigación**

### **Enfoque Metodológico**

El tipo de metodología que se aplicará será mixto con un enfoque descriptivo, utilizando herramientas como una encuesta estructurada de 9 preguntas cerradas y la observación directa de los procesos de selección de personal. El enfoque mixto permitirá recopilar datos numéricos que, a través de un análisis estadístico, ofrecerán una visión clara sobre la efectividad de las prácticas de selección de personal en la empresa Construreformas AJ SAS, a su vez, la recopilación de datos numéricos y el análisis estadístico ayudara a identificar patrones y relaciones significativas en las prácticas actuales de contratación, así como su impacto en la eficiencia operativa de la empresa.

La encuesta estará dirigida a empleados clave y al personal responsable del proceso de selección, permitiendo recolectar información representativa sobre la percepción y las experiencias de los encuestados respecto a las prácticas de contratación. La observación directa proporcionará un análisis contextual complementario, identificando puntos críticos en la ejecución de los procesos de selección.

El objetivo es medir de manera precisa las variables involucradas en la selección de personal y cómo estas afectan los resultados organizacionales. El uso de encuestas con preguntas cerradas facilitará la recolección de datos cuantificables y de percepción que permitan comparar y analizar los resultados en función de diferentes variables, como la rotación de personal y los costos asociados a una selección inadecuada.

### **Justificación del Enfoque**

El enfoque mixto permite medir de manera objetiva los factores que inciden en la alta rotación de personal y la efectividad de las estrategias de selección. A través de la aplicación de encuestas con preguntas cerradas, se puede obtener una visión clara y comparativa de las experiencias de los empleados en relación con los procesos de contratación, mientras que la observación directa servirá para contextualizar y validar los datos obtenidos. Este enfoque también permitirá identificar tendencias, patrones y relaciones entre variables de forma más precisa, lo que contribuirá a la formulación de propuestas más efectivas para la mejora de los procesos de selección en la empresa.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

En el planteamiento del problema, se identificó que una de las principales falencias dentro de la compañía radica en el proceso de selección de personal, las deficiencias en este proceso afectan directamente el desempeño de las actividades diarias y el ambiente laboral, lo cual repercute en las expectativas y satisfacción de los colaboradores. Por ello, se diseñó una encuesta enfocada en analizar los factores que influyen en la selección de personal y cómo estas fallas impactan en el desarrollo de las tareas cotidianas. Además, se incluye un enfoque sobre lo que los empleados consideran necesario mejorar, especialmente en el área de recursos humanos, particularmente en los métodos de bienestar y salud ocupacional que se están implementando. La encuesta busca recolectar datos relevantes para identificar las mejoras a realizar en el proceso de selección y su relación con el ambiente laboral general.

### **Metodología y Recolección de Datos**

De las 50 personas que se encuentran laborando en la empresa Constureformas AJ SAS, se tomó una muestra de 17 colaboradores al azar para el desarrollo de la encuesta, con el fin de

conocer la opinión de los colaboradores. A cada uno de los participantes, seleccionados de diversas áreas y encargados del proceso de selección, se les solicitó amablemente completar el cuestionario de manera virtual y anónima, garantizando la confidencialidad de sus respuestas. Esta metodología fue diseñada para fomentar la sinceridad y la transparencia en las respuestas, eliminando cualquier temor a posibles repercusiones y permitiendo obtener datos verídicos y representativos del grupo seleccionado.

### ***Encuesta***

El objetivo principal consiste en que cada empleado proporcione información relevante sobre el desarrollo de la investigación en curso, específicamente sobre el problema que se está planteando. Para lograr esto, se han formulado preguntas que forman parte del programa de selección de personal, con el fin de evaluar el nivel de conocimiento de los empleados en relación con estos temas y así poder identificar las áreas que requieren mejora y dar un enfoque más claro a las acciones a seguir.

Para la encuesta se establecieron las siguientes 09 preguntas:

¿Considera usted importante el seguimiento de los cargos, las inducciones y las capacitaciones para el buen desempeño?

En los últimos 2 años la empresa ha presentado mayor rotación en su personal, esto se debe a:

¿Qué habilidades o características, consideran importantes que se debe evaluar en la entrevista?

¿Cuál de los métodos de búsqueda de candidatos cree usted que funciona mejor para la búsqueda de candidatos?

¿Qué métodos o herramientas de selección de personal, considera usted importante que debe implementar la empresa Construreformas Aj SAS?

¿Cómo percibe usted que es el proceso de selección de personal de la empresa Construreformas AJ SAS?

¿Previo a su ingreso, en la empresa le realizaron un proceso de selección de personal?

¿Considera usted que los cargos y personal contratado se ajusta a las necesidades de la empresa?

¿Qué puntuación le das a la empresa Construreformas JA SAS en la selección del personal?

### ***Determinación del Tamaño de la Muestra***

La empresa Construreformas JA SAS cuenta con una población total de 50 trabajadores, lo que es una población relativamente pequeña. Para la toma de decisiones o para realizar la encuesta, se debe elegir una muestra que sea representativa de esta población sin tener que encuestar a todos los empleados. Para determinar el tamaño adecuado de la muestra se emplearon criterios estadísticos que garantizan una estimación precisa y con un nivel de confianza determinado.

Para una población pequeña como la de 50 trabajadores, se utiliza una fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra que considera un porcentaje de error tolerable (margen de error) y un nivel de confianza. Suponiendo que se quiere un nivel de confianza del 95% (lo cual es común en encuestas empresariales) y un margen de error entre el 5% o 7%, la muestra mínima necesaria se calcula usando la fórmula estándar de tamaño de muestra para poblaciones finitas.

En este caso, se determinó que una muestra de 17 trabajadores es suficiente para lograr un nivel de confianza adecuado y un margen de error dentro de lo aceptable, sin necesidad de

realizar la encuesta a todos los empleados. Esto permite obtener resultados confiables y representativos, optimizando los recursos y el tiempo invertido en el proceso de encuesta.

El porcentaje de la muestra con respecto a la población total es de un 34% (17 trabajadores sobre 50 empleados), lo cual es adecuado para garantizar la validez de los resultados sin que el error sea significativo.

### ***Tabulación e Interpretación***

La encuesta realizada a través de la plataforma Questipro permitió recolectar las respuestas de los 14 trabajadores seleccionados de la empresa Construreformas JA SAS. Una vez obtenidas las respuestas, la misma plataforma procedió a la tabulación de los datos y generó los resultados correspondientes, los cuales fueron presentados en forma de gráficos para facilitar su interpretación.

**Tabulación de Resultados.** La tabulación de la información se realizó de manera automática por la plataforma, organizando las respuestas de acuerdo con las preguntas formuladas en la encuesta. Cada dato fue agrupado por categorías, lo que permitió conocer la frecuencia con la que se presentaron ciertos comportamientos, actitudes o características dentro de la muestra de trabajadores. Esta organización facilita la comprensión y análisis de las tendencias generales de las respuestas obtenidas.

**Interpretación de la Información.** Los resultados generados por Questipro fueron presentados en forma de gráficos que reflejan de manera visual la distribución de las respuestas. A través de estos gráficos, se puede observar la proporción de trabajadores que coinciden en ciertos aspectos de la encuesta, como preferencias, opiniones o percepciones sobre temas específicos dentro de la empresa. La plataforma también arroja indicadores clave como porcentajes de respuestas en cada categoría, lo que facilita una mejor comprensión de las

percepciones de los empleados. Estos porcentajes son cruciales para identificar las áreas más relevantes para la toma de decisiones en la empresa.

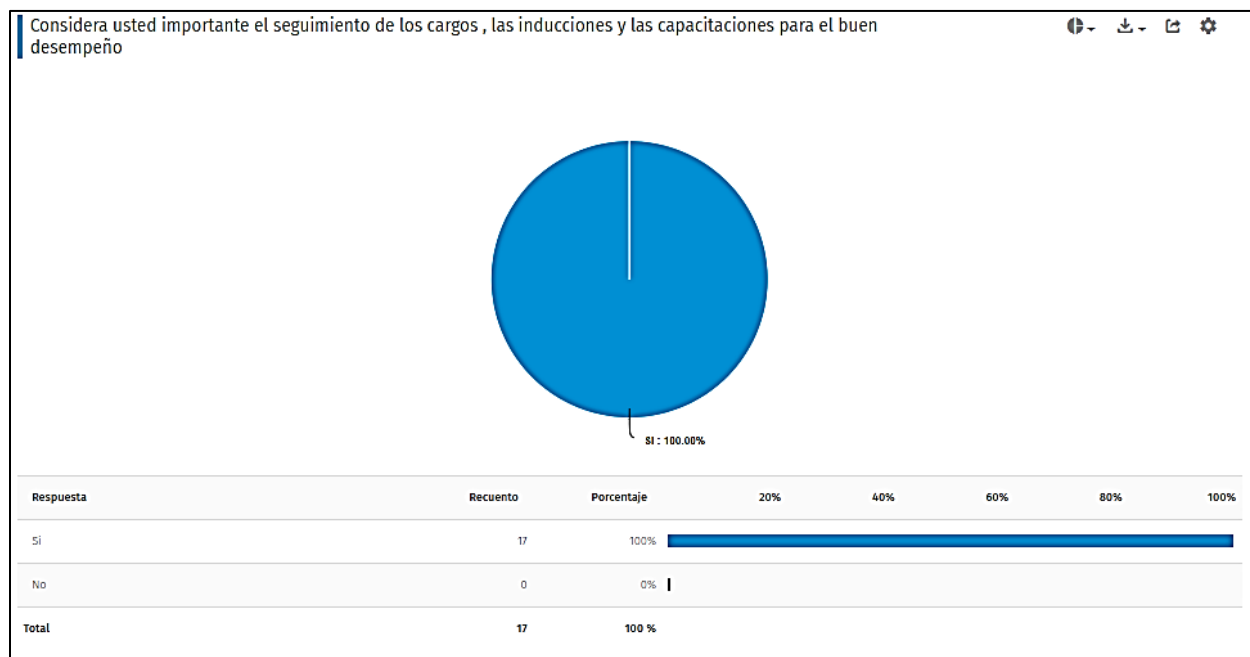
## Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta que se realizó a los 17 empleados fueron representadas en graficas de torta, donde las preguntas del contenido se establecieron según los criterios de la empresa; los resultados fueron los siguientes:

¿Considera usted importante el seguimiento de los cargos, las inducciones y las capacitaciones para el buen desempeño?

### Figura 1

*Importancia de los cargos, inducciones y capacitaciones para el buen desempeño*



### Análisis

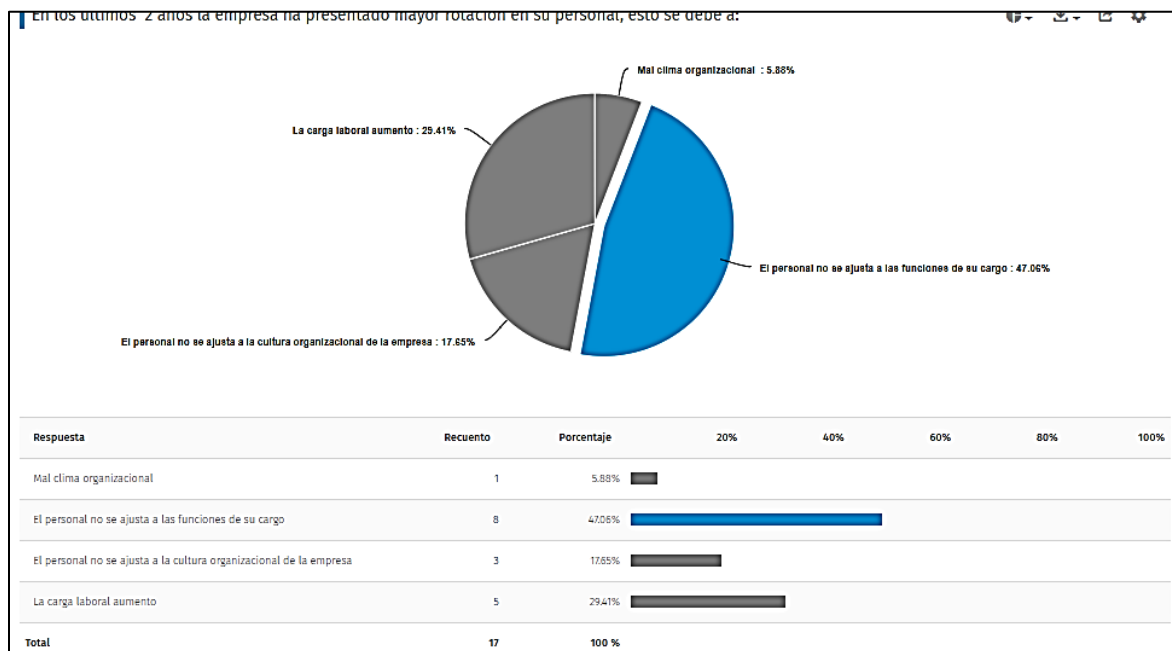
El 100% de los empleados contestaron que, SI es importante el seguimiento de los cargos, las inducciones y las capacitaciones para el buen desempeño. Esto refleja una conciencia

generalizada de la importancia de estos factores para el desarrollo profesional y el desempeño eficiente de las tareas. La uniformidad en la percepción sugiere que no hay desacuerdo ni falta de entendimiento respecto a su importancia, lo que podría indicar un ambiente de trabajo que valora el desarrollo y la capacitación continua, abriendo la puerta para investigar si las capacitaciones actuales son suficientes, si el seguimiento es efectivo y si la inducción inicial cubre adecuadamente las necesidades del trabajador. Convirtiéndose en un indicio para que el área de Recursos Humanos invierta en programas de inducción y capacitación de calidad, así como en un adecuado seguimiento de los cargos, garantizando que estos procesos sean actualizados y estén alineados con los objetivos organizacionales.

En los últimos 2 años la empresa ha presentado mayor rotación en su personal, esto se debe a:

## Figura 2

*Rotación de personal en los últimos 2 años*



Análisis.

El 5,88% de los empleados consideran que el mal clima laboral, el 47,06% dice que el personal no se ajusta a las funciones de su cargo, el 17,65% observan que el personal no se ajusta a la cultura organizacional de la empresa y el 29.41% piensan que la carga laboral aumentó.

El 5,88% Considera Que El Mal Clima Laboral Es La Causa La baja proporción que menciona el mal clima laboral como un factor de rotación sugiere que, aunque es un aspecto relevante, no parece ser el principal factor que afecta a la mayoría de los empleados. Sin embargo, sería importante seguir vigilando este tema para asegurarse de que no esté generando descontento o afectando la motivación de los trabajadores en áreas específicas de la empresa.

El 47,06% Señala Que El Personal No Se Ajusta A Las Funciones De Su Cargo Este es el factor más destacado por los empleados y parece ser el principal motivo de rotación según la encuesta. La falta de ajuste entre las funciones del cargo y las habilidades o expectativas del personal puede llevar a frustración, bajo rendimiento, desmotivación y, finalmente, rotación.

Este hallazgo podría sugerir que la empresa no está realizando una adecuada gestión de recursos humanos, ya sea en la selección de personal, en el diseño de los perfiles de puesto o en la asignación de responsabilidades. Es fundamental revisar los procesos de reclutamiento, formación y seguimiento de desempeño para asegurarse de que los empleados se encuentren en roles que se alineen con sus habilidades y competencias.

El 17,65% Menciona Que El Personal No Se Ajusta A La Cultura Organizacional De La Empresa La desalineación con la cultura organizacional es otro factor importante que contribuye a la rotación. Esto podría indicar que hay dificultades en la integración de los nuevos empleados o en la transmisión efectiva de los valores y expectativas de la empresa.

A largo plazo, una falta de alineación cultural puede afectar el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral, lo que puede llevar a que los empleados busquen otras opciones que se ajusten mejor a sus valores y expectativas.

La empresa debe fortalecer sus programas de inducción y la comunicación de la cultura organizacional, asegurándose de que los nuevos empleados comprendan y se identifiquen con los valores, misión y visión de la empresa desde el inicio.

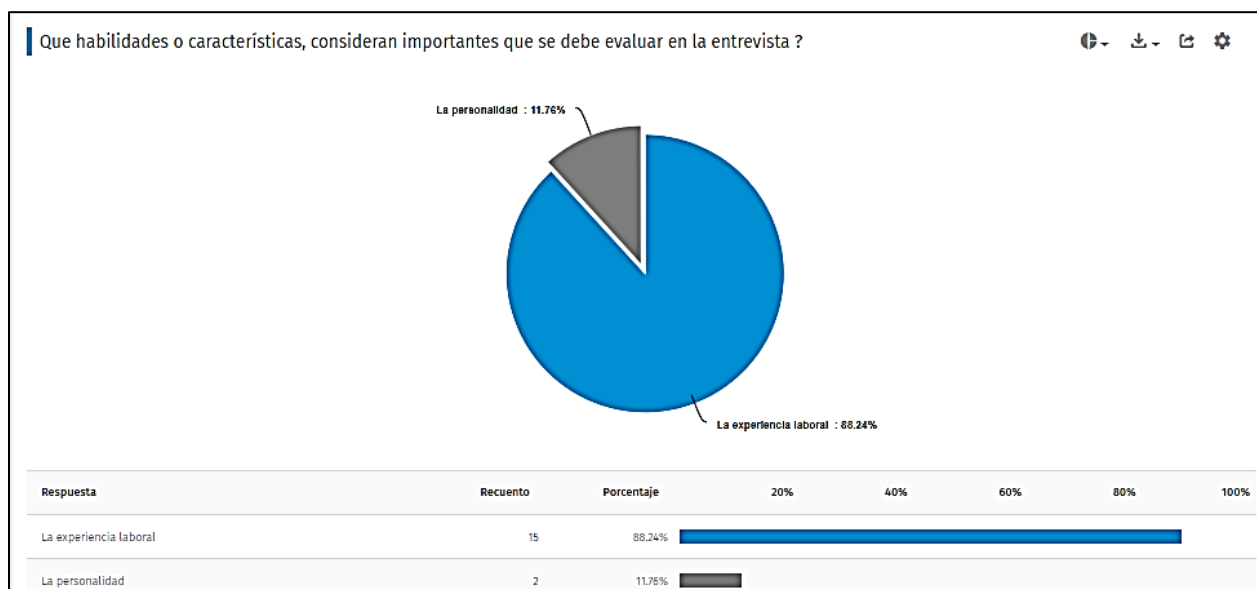
El 29,41% De Los Empleados Perciben Un Aumento En La Carga Laboral Lo que podría estar generando un nivel elevado de estrés, agotamiento y frustración. Si este incremento en la carga laboral no va acompañado de una compensación adecuada, tanto en términos de recursos como de reconocimiento, puede afectar negativamente la motivación y el bienestar de los empleados, lo que a largo plazo podría llevar a una mayor rotación.

Si la carga laboral aumenta sin una adecuada planificación y sin considerar la capacidad del equipo, esto puede llevar a los empleados a sentir que sus tareas son inalcanzables o desproporcionadas, lo que puede desencadenar insatisfacción y deseos de buscar alternativas laborales.

¿Qué habilidades o características, consideran importantes que se debe evaluar en la entrevista?

### Figura 3

#### *Habilidades importantes en la entrevista*



#### Análisis.

El 88,24% de los empleados consideran que es muy importante evaluar la experiencia laboral en las entrevistas, mientras que el 11,76 indican que es más importante la personalidad en las entrevistas.

El hecho de que un 88,24% de los empleados considere que es crucial evaluar la experiencia laboral refleja una visión práctica y orientada a resultados. Esto sugiere que los empleados valoran la capacidad de un candidato para desempeñar el trabajo de manera efectiva desde el primer momento, basándose en su experiencia previa. Este enfoque es especialmente relevante si la empresa requiere habilidades técnicas específicas o un conocimiento profundo de la industria, como lo es para este caso el sector de la construcción.

Evaluar la experiencia laboral permite identificar candidatos que ya tienen las competencias necesarias para el cargo, lo que podría llevar a un proceso de integración más rápido y, posiblemente, a un desempeño más eficiente desde el inicio.

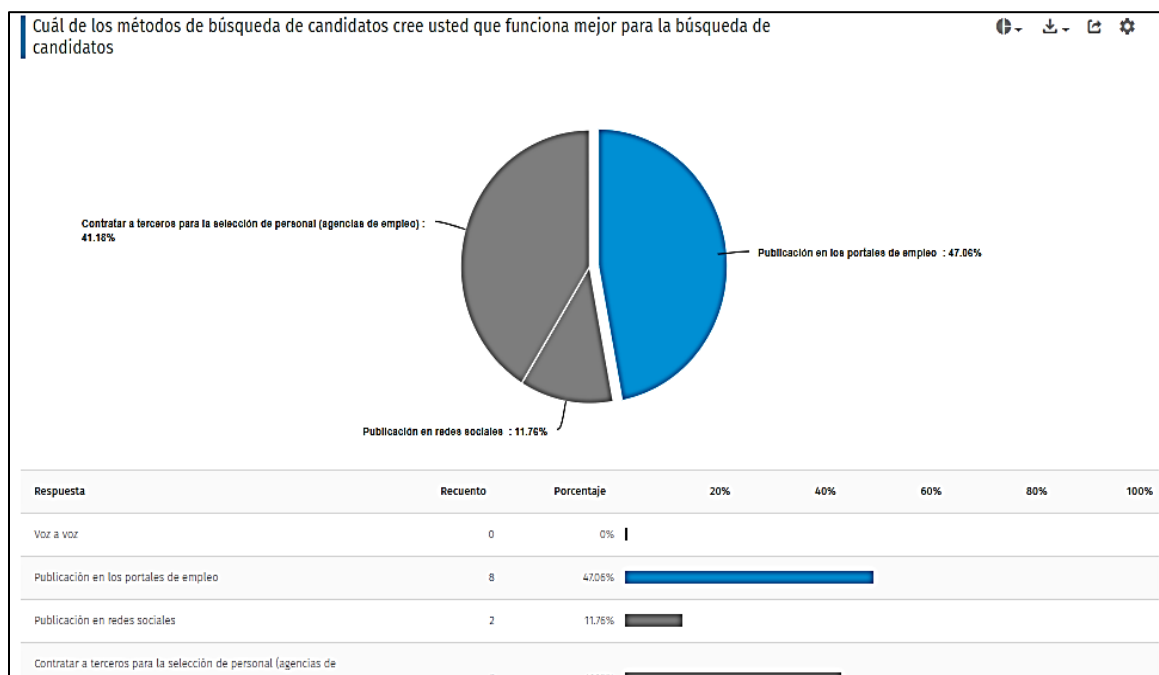
A pesar de que un porcentaje menor de empleados (11,76%) considera que la personalidad es más importante que la experiencia, este dato indica que también hay un reconocimiento de la importancia de las características interpersonales y el ajuste cultural dentro de la empresa. La personalidad de un candidato puede ser esencial para determinar su capacidad para adaptarse al equipo de trabajo, colaborar eficazmente con otros y encajar en la cultura organizacional.

Aunque la experiencia puede ser esencial para ciertas funciones técnicas, la personalidad es fundamental para el éxito a largo plazo dentro de la organización. Las habilidades blandas, como la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo y la actitud frente al cambio, son aspectos que no siempre se reflejan en la experiencia laboral, pero son vitales para el ambiente laboral y el desarrollo dentro de la empresa.

¿Cuál de los métodos de búsqueda de candidatos cree usted que funciona mejor para la búsqueda de candidatos?

## Figura 4

### Métodos de búsqueda de candidatos



#### Análisis.

El 47,06% de los empleados confirman desde su experiencia que las publicaciones en los portales de empleo son el mejor método para la búsqueda de candidatos, mientras que el 11,76% consideran que la publicación en redes sociales es mejor para la búsqueda de nuevos candidatos y el 41,18% considera que es mejor contratar terceros para la selección de personal.

La mayor parte de los empleados (47,06%) considera que la publicación en portales de empleo es el método más efectivo para la búsqueda de candidatos. Esto sugiere que, según la experiencia de los empleados, los portales de empleo son una fuente confiable y eficiente para atraer candidatos calificados, estos portales suelen permitir una amplia difusión de las vacantes, lo que aumenta la visibilidad de la oferta laboral y facilita el proceso de selección.

La alta preferencia por este método también puede reflejar que los candidatos que buscan empleo tienden a recurrir a plataformas especializadas, lo que puede generar un mayor volumen de aplicaciones y una selección más precisa según los requerimientos del puesto.

El 41,18% de los empleados opina que contratar terceros (headhunters o agencias de reclutamiento) es el método más efectivo para la búsqueda de candidatos. Esta opción puede ser preferida por aquellos empleados que valoran la especialización y la experiencia de los reclutadores profesionales. Las agencias externas suelen tener una red más amplia y pueden realizar una preselección más rigurosa, lo que puede facilitar el proceso y garantizar que los candidatos sean de alta calidad.

La preferencia por este método podría indicar que los empleados perciben la contratación de terceros como un proceso más eficiente para encontrar candidatos específicos o para manejar la carga de trabajo del reclutamiento, especialmente cuando se buscan perfiles muy especializados o cuando el volumen de contrataciones es alto.

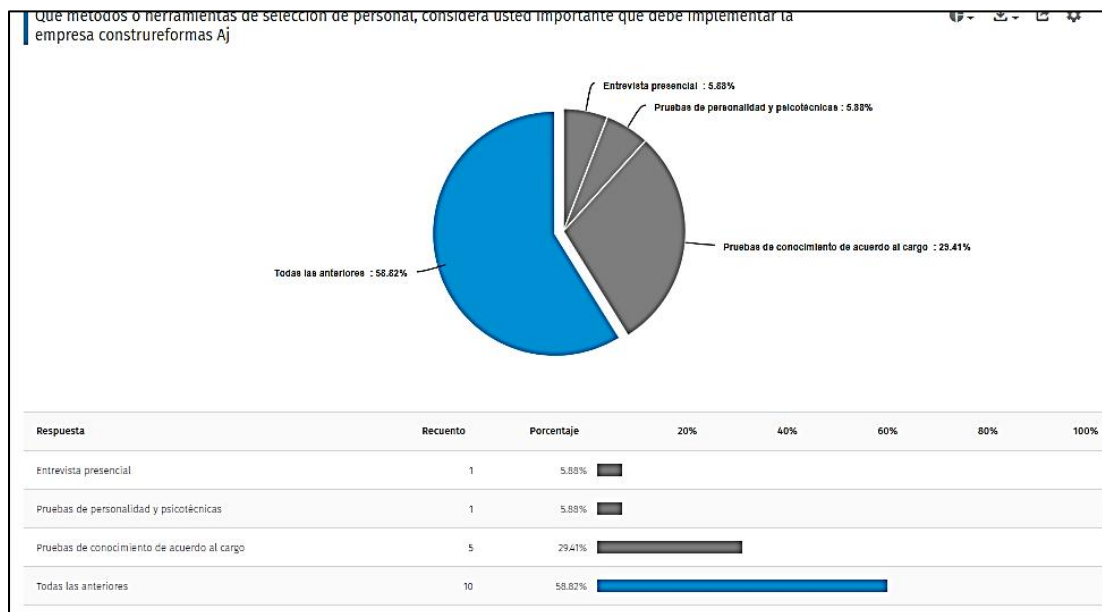
Mientras que solo el 11,76% de los empleados considera que la publicación en redes sociales es el mejor método para la búsqueda de candidatos. Aunque este porcentaje es menor, refleja la importancia creciente de las redes sociales como una herramienta de reclutamiento, especialmente para atraer a un público más joven o a profesionales con perfiles más dinámicos y creativos.

Este resultado podría indicar que los empleados valoran las redes sociales, pero quizás no las consideran tan efectivas como los portales de empleo especializados para puestos técnicos o más estructurados. Sin embargo, es posible que las redes sociales tengan un papel complementario importante, especialmente en sectores como el marketing, tecnología, diseño o ventas, donde la presencia en redes puede ser más relevante para los candidatos.

¿Qué métodos o herramientas de selección de personal, considera usted importante que debe implementar la empresa Construreformas Aj SAS?

## Figura 5

### Métodos de selección de personal más importantes



### Análisis.

Los empleados consideran que el 29,41% la empresa debe implementar las pruebas de conocimiento de acuerdo con el cargo, mientras que el 5,88% indican que es mejor la entrevista presencial, el otro 5,88% observan que hace falta las pruebas de personalidad y el 58,82% selecciono todas las anteriores.

Pruebas De Conocimiento Según El Cargo (29,41%) Una parte significativa de los empleados considera que las pruebas de conocimiento específicas para el cargo son una herramienta crucial en el proceso de selección. Esto sugiere que los trabajadores valoran la evaluación técnica y la comprobación de habilidades y competencias directamente relacionadas con el puesto. Las pruebas de conocimiento pueden ayudar a garantizar que los candidatos

tengan los conocimientos y habilidades necesarios para realizar las tareas de manera efectiva, lo cual es especialmente relevante para roles técnicos o especializados.

Este resultado refleja la importancia de contar con una evaluación objetiva de las habilidades del candidato, que vaya más allá de la entrevista, lo que puede ser útil para reducir el riesgo de contratar a personas que no posean las competencias requeridas.

Entrevista Presencial (5,88%) Solo el 5,88% de los empleados considera que la entrevista presencial es una herramienta crucial para el proceso de selección. Esto podría indicar que, aunque la entrevista en persona sigue siendo vista como importante, los empleados creen que existen métodos más eficaces y objetivos para evaluar a los candidatos, como las pruebas de conocimiento o las pruebas de personalidad.

Sin embargo, esto no significa que la entrevista presencial no sea relevante. De hecho, en ciertos casos puede ser útil para evaluar habilidades interpersonales y el ajuste cultural del candidato. La baja proporción que seleccionó este método puede reflejar una preferencia por herramientas más estructuradas y objetivas.

Pruebas De Personalidad (5,88%) Un 5,88% también considera importante incorporar pruebas de personalidad en el proceso de selección. Esto puede indicar que algunos empleados reconocen la importancia de entender el perfil psicológico y las características interpersonales de los candidatos, especialmente en lo que respecta al ajuste cultural y a la compatibilidad con el equipo de trabajo.

Las pruebas de personalidad permiten identificar rasgos como la actitud, la capacidad para trabajar en equipo, la tolerancia al estrés, entre otros, lo cual puede ser fundamental para garantizar una buena integración y rendimiento dentro de la organización.

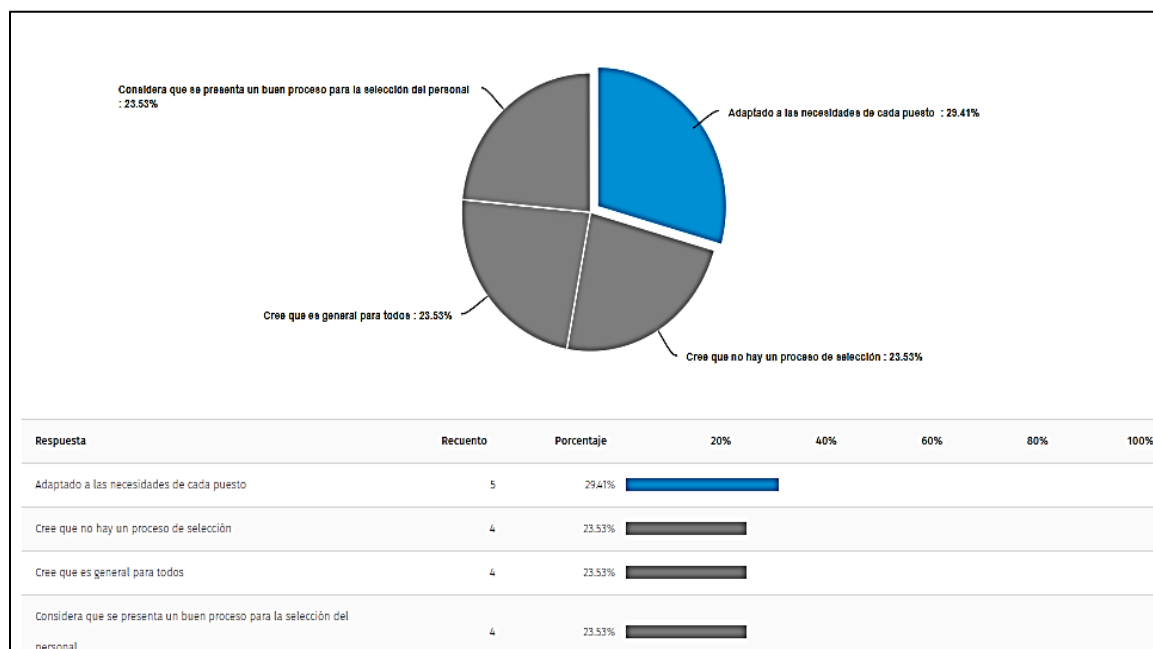
Selección De Todas Las Anteriores (58,82%): La mayoría de los empleados (58,82%) selecciona la opción de todas las anteriores, lo que refleja que hay un consenso general sobre la importancia de combinar diferentes herramientas de selección. Esto sugiere que los empleados consideran que un proceso de selección integral, que combine pruebas técnicas, evaluación de personalidad y entrevistas (presenciales o virtuales), sería la forma más efectiva de identificar a los candidatos adecuados.

Esta opción resalta la necesidad de una selección de personal holística, en la que no solo se evalúen las habilidades técnicas, sino también los rasgos de personalidad y la capacidad de interactuar y colaborar en equipo.

¿Cómo percibe usted que es el proceso de selección de personal de la empresa Construreformas AJ SAS?

**Figura 6**

*Métodos de selección de personal más importantes.*



Análisis.

El 29,41% de los empleados perciben que seleccionan el personal de acuerdo a las necesidades de cada puesto, en cambio se presentó que el 23,53% en tres veces captan lo siguiente. Creen que no hay proceso de selección, Creen que es general para todos y Consideran que se presenta un buen proceso para la selección del personal.

Un 29,41% de los empleados considera que la empresa realiza una selección adecuada y específica según las necesidades de cada puesto. Esta respuesta indica que un porcentaje significativo de empleados ve el proceso de selección como personalizado y alineado con los requisitos específicos de cada cargo, lo cual es positivo.

Este enfoque personalizado permite asegurar que los candidatos seleccionados posean las habilidades y competencias adecuadas para cada puesto, lo que, a largo plazo, puede mejorar el desempeño de la empresa y reducir la rotación, ya que los empleados estarán mejor ajustados a sus roles.

Un grupo pequeño de empleados considera que no hay un proceso de selección formal. Esto podría indicar una falta de claridad en cuanto a cómo se lleva a cabo el proceso de selección o una falta de comunicación sobre los procedimientos internos de contratación. Es importante que la empresa aclare si existe un proceso estructurado y cómo se lleva a cabo, para que los empleados tengan una visión más clara y coherente.

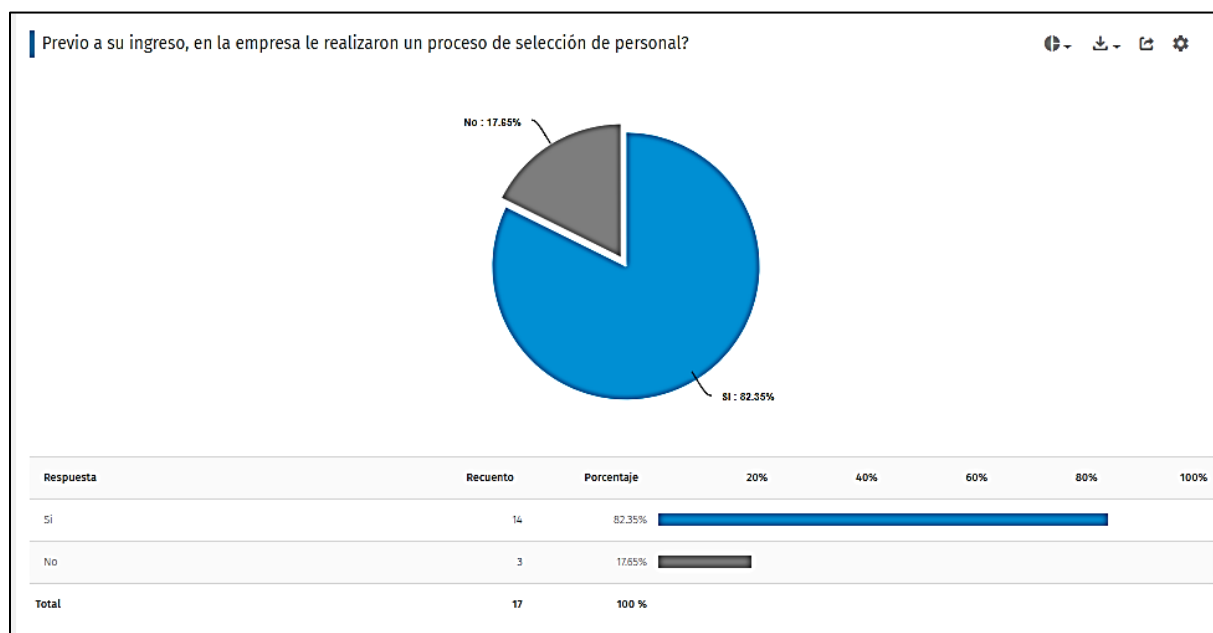
Algunos empleados perciben que el proceso de selección es demasiado general y no se ajusta a las características particulares de cada puesto. Esto puede ser un indicador de que la empresa no está diferenciando adecuadamente los procesos para los diferentes tipos de roles, lo que podría afectar la calidad de las contrataciones. Un proceso de selección más especializado para cada tipo de puesto es clave para garantizar que se contraten los perfiles más adecuados.

Un grupo menor percibe que el proceso de selección es bueno. Este es un comentario positivo, aunque parece estar en minoría. Si bien el proceso tiene algunos aspectos positivos, no es el consenso general entre los empleados.

¿Previo a su ingreso, en la empresa le realizaron un proceso de selección de personal?

**Figura 7**

*Realización de proceso de selección al ingresar.*



**Análisis.**

El 82.35% indican que, SI le realizaron el proceso de selección, mientras que el 17,65% indicaron que NO.

82,35% De Los Empleados Fueron Parte De Un Proceso De Selección La gran mayoría de los empleados indican que sí fueron sometidos a un proceso de selección antes de su ingreso. Este es un aspecto positivo, ya que sugiere que la empresa tiene un proceso estructurado para evaluar y elegir a los candidatos, lo cual es esencial para asegurar que se contrate a personal capacitado y adecuado para los puestos disponibles.

La existencia de un proceso de selección formal y consistente también refleja una gestión de recursos humanos profesional, lo cual es crucial para la calidad de las contrataciones y el desempeño general de la empresa.

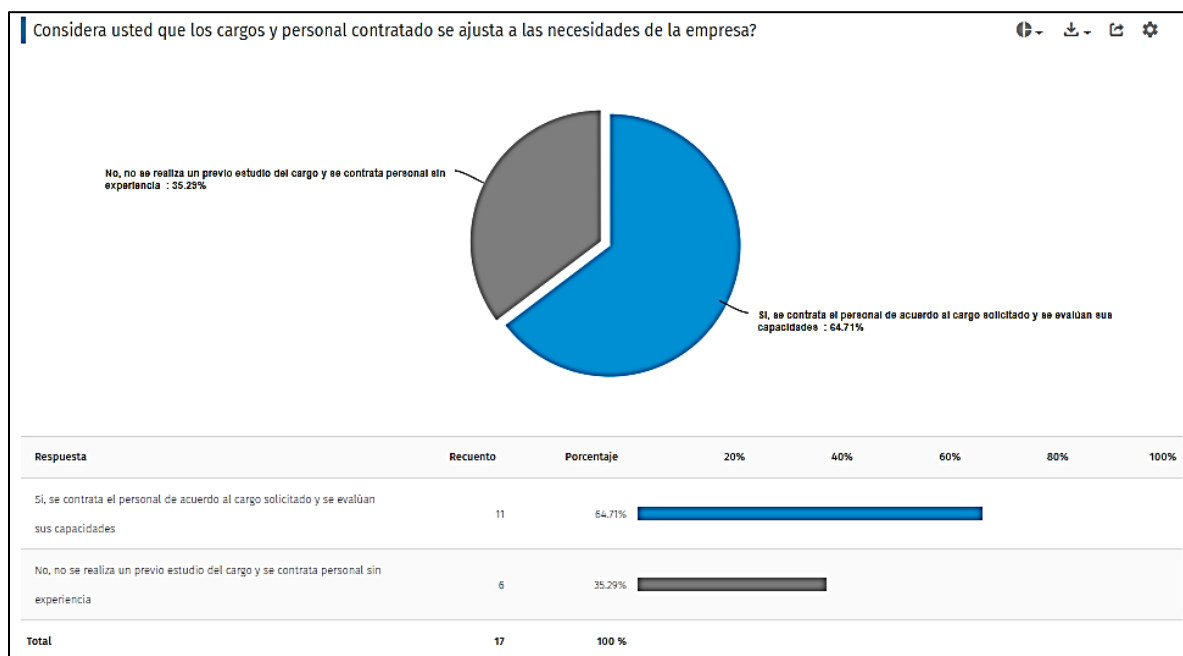
17,65% De Los Empleados No Fueron Parte De Un Proceso De Selección, Aunque la mayoría de los empleados indica haber pasado por un proceso de selección, un 17,65% señala que no fueron parte de uno. Esto podría generar algunas inquietudes, ya que un porcentaje no menor de trabajadores entró a la empresa sin pasar por una evaluación formal de sus competencias, habilidades o adecuación al puesto.

Este grupo podría haber sido contratado mediante métodos informales, como recomendaciones directas, o en momentos en que la empresa no estaba llevando a cabo un proceso de selección estructurado. Esto podría implicar que algunos empleados no fueron evaluados de manera completa antes de ser contratados, lo que podría haber influido en su ajuste al puesto o en el desempeño laboral.

¿Considera usted que los cargos y personal contratado se ajusta a las necesidades de la empresa?

## Figura 8

### *Cargos ajustados a las necesidades de la empresa*



#### Análisis.

El 64.71% de los empleados consideran que Si, se contrata el personal de acuerdo con el cargo solicitado y se evalúan sus capacidades, mientras que el 35,29% de los empleados respondieron que No, no se realiza un previo estudio del cargo y se contrata personal sin experiencia

El análisis sugiere que, si bien la mayoría de los empleados consideran que el proceso de contratación es adecuado y se ajusta a las necesidades de los cargos (64,71%), un porcentaje significativo (35,29%) percibe deficiencias en el proceso, como la falta de un estudio previo adecuado del cargo y la contratación de personal sin experiencia suficiente.

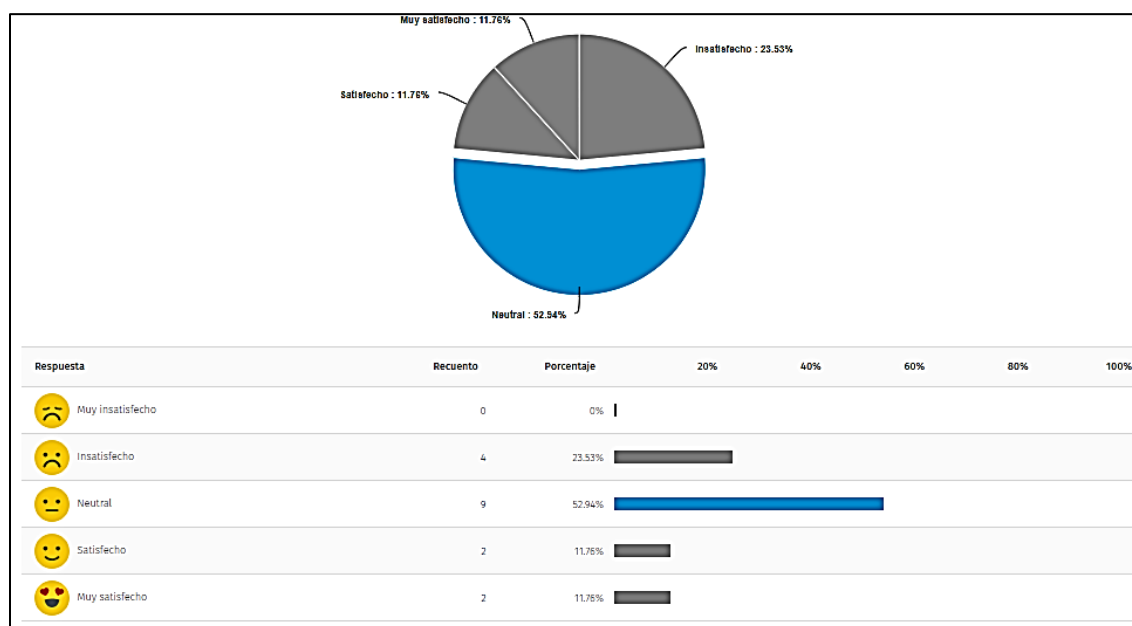
Para mejorar la alineación entre el personal contratado y las necesidades de la empresa, la compañía debería considerar fortalecer el análisis de los cargos, revisar los procesos de selección

y evaluar la capacitación continua de los empleados. Además, la empresa debería asegurar que las necesidades específicas de cada puesto se reflejen en el proceso de selección para garantizar un ajuste más efectivo de los candidatos.

¿Qué puntuación le das a la empresa Construreformas JA SAS en la selección del personal?

### Figura 9

#### *Puntuación en la selección de personal*



#### Análisis.

El 52,94 de los empleados no están muy de acuerdo con la selección de personal de la empresa, el 23,53% de los empleados se encuentran insatisfechos con la selección del personal, mientras que el 11,76% se encuentra satisfecho y el otro 11,76% están muy satisfecho con la selección del personal de la empresa Construreformas AJ SAS.

El 52,94% No Están Muy De Acuerdo Con La Selección De Personal Más de la mitad de los empleados (52,94%) no están completamente satisfechos con la selección de personal en la

empresa. Esto sugiere que una gran parte de los empleados percibe deficiencias o áreas de mejora en el proceso de contratación, lo cual podría estar relacionado con varios factores, como la falta de adecuación entre los perfiles seleccionados y las necesidades de los puestos o problemas con la calidad de las contrataciones.

Este dato refleja un proceso de mejora para la empresa, ya que la selección de personal es clave para asegurar el éxito y la estabilidad del equipo. Si más de la mitad de los empleados no están satisfechos, es posible que esto esté afectando la moral o el rendimiento general dentro de la empresa.

23,53% Se Encuentran Insatisfechos Con La Selección De Personal El 23,53% de los empleados indica que están insatisfechos, lo que refuerza la idea de que el proceso de selección tiene áreas importantes que necesitan ser mejoradas. Este nivel de insatisfacción puede estar relacionado con problemas estructurales en el proceso de selección, como la falta de claridad en los criterios de selección, la contratación inapropiada de candidatos o la falta de evaluación adecuada durante el proceso.

La insatisfacción podría tener un impacto negativo en la percepción general de la empresa y podría ser indicativa de una alta rotación de personal o de la desmotivación de los empleados actuales, especialmente si los nuevos empleados no se ajustan bien a los cargos o a la cultura organizacional.

11,76% Está Satisfecho Con La Selección De Personal Y El 11,76% Está Muy Satisfecho Solo un 11,76% está satisfecho y otro 11,76% está muy satisfecho con la selección de personal. Aunque estos porcentajes son positivos, son minoritarios en comparación con los porcentajes de insatisfacción. La baja proporción de empleados satisfechos podría reflejar que los procesos de selección no están alcanzando las expectativas generales, lo que podría implicar que se están

contratando candidatos que no cumplen con todas las expectativas del equipo o que el proceso es percibido como poco transparente o desorganizado.

## **Fuentes De Información**

### ***Fuentes primarias***

Encuestas aplicación de encuestas estructuradas a empleados y responsables de recursos humanos en Construreformas AJ SAS. Las respuestas de los participantes servirán para obtener datos mixtos sobre las prácticas de selección, la rotación de personal, la satisfacción de los empleados y la percepción sobre la efectividad de los procesos.

Observación directa observación sistemática de los procesos de selección de personal en la empresa. La observación permite obtener información sobre cómo se llevan a cabo las entrevistas, las pruebas técnicas y la evaluación de competencias en tiempo real.

### ***Fuentes secundarias***

Revisión bibliográfica (libros, artículos académicos, investigaciones previas).

Informes y estadísticas sectoriales sobre selección de personal y rotación.

Documentos corporativos previos (manuales, políticas de contratación).

Estudios de caso de empresas similares o del sector de la construcción.

## **Variables**

Las variables seleccionadas reflejan tanto la percepción interna sobre el proceso de selección de personal como sus resultados en términos de ajuste y desempeño de los empleados. Analizar estas variables permite a la empresa identificar las áreas clave en las que el proceso de selección debe mejorarse para asegurar que los empleados contratados sean los más adecuados para los puestos y que se minimicen los problemas de adaptación o desajuste. Además, las

mejoras en el proceso de selección también pueden contribuir a una mejor retención del personal y una mayor satisfacción organizacional.

**Satisfacción con el proceso de selección:** esta variable mide el nivel de satisfacción de los empleados con el proceso de selección de personal.

**Ajuste del personal a las necesidades de la empresa:** mide la percepción sobre si los cargos y personal contratado se ajustan a las necesidades específicas de la empresa y sus requerimientos; es importante para evaluar si el proceso de selección está alineado con los objetivos de la empresa.

**Experiencia de los candidatos:** es crucial para entender si el proceso de selección está buscando a los candidatos con las competencias necesarias para los puestos.

**Evaluación de capacidades durante el proceso de selección:** permite determinar si el proceso de selección incluye métodos adecuados para medir la idoneidad de los candidatos.

**Percepción del proceso de selección (formal vs. informal):** permite identificar si existen inconsistencias en el proceso de selección que pueden generar insatisfacción entre los empleados.

**Adecuación del proceso de inducción y capacitación post-contratación:** esta variable evalúa si el personal contratado recibe la formación adecuada para desempeñar sus funciones una vez que ingresan a la empresa.

**Rotación de personal:** es una variable indirecta que puede estar relacionada con la efectividad del proceso de selección. Un proceso de selección deficiente puede generar una mayor rotación de personal.

**Percepción de la carga laboral:** mide si los empleados consideran que la carga laboral es adecuada o si hay una sobrecarga.

## **Productos de la Investigación.**

### **Metodología de Selección de Personal para Construreformas AJ SAS**

A través del análisis y resultados obtenidos en las fases anteriores durante el desarrollo de este trabajo, se implementa una metodología de mejoramiento en la selección de personal de la empresa Construreformas, donde se busca dar solución a la problemática de la incorrecta implementación de las fases de selección e integración de nuevos candidatos a la empresa, es por esto que se implementan nuevas estrategias y herramientas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Fases de selección de personal

Definir los cargos de acuerdo a las necesidades y objetivos de la empresa

Contratar personal capacitado para el área de reclutamiento y gestión del talento humano

Implementar nuevas herramientas para la publicación de la oferta (plataformas de empleo)

Preselección de candidatos: en esta fase se buscará realizar una evaluación de formación académica en los cargos administrativos y experiencia laboral tanto en cargos operativos como administrativos a través de las hojas de vida seleccionadas.

Entrevista y pruebas de conocimiento relacionadas a cada cargo

Selección de candidato

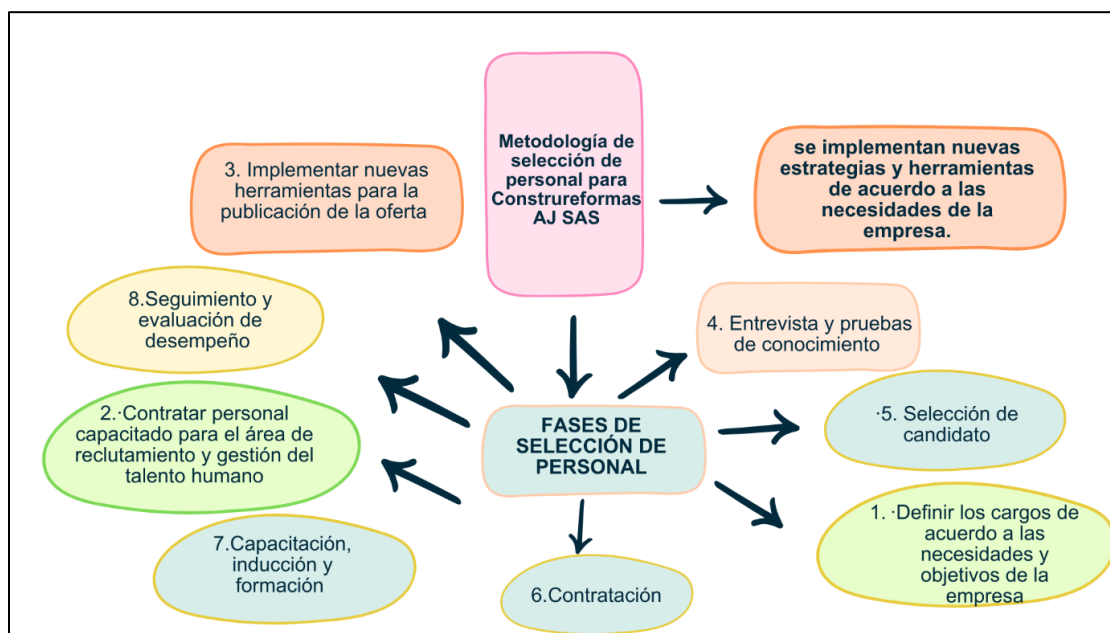
Contratación

Capacitación, inducción y formación de incorporación a la empresa

Seguimiento y evaluación de desempeño de funciones y cargos

**Figura 10**

*Metodología de selección de personal para Construreformas AJ SAS*



### **Análisis de Barreras Detectadas en el Proceso de Selección de Personal de Construreformas AJ SAS**

Definición insuficiente del perfil del puesto: no establecer claramente las competencias, habilidades y experiencia necesarias para el cargo puede llevar a contratar personas con capacidades inadecuadas.

Falta de una estrategia de reclutamiento efectiva: usar canales de reclutamiento limitados o ineficaces puede reducir la calidad del talento disponible.

Entrevistas mal estructuradas: la falta de un enfoque sistemático para evaluar a los candidatos puede dar lugar a decisiones basadas en percepciones subjetivas en lugar de criterios objetivos.

Evaluaciones psicométricas o técnicas mal aplicadas: el uso incorrecto o la interpretación deficiente de pruebas de evaluación puede resultar en selecciones equivocadas.

Presión por llenar vacantes rápidamente: priorizar la rapidez sobre la calidad puede resultar en contrataciones que no cumplen con los estándares esperados.

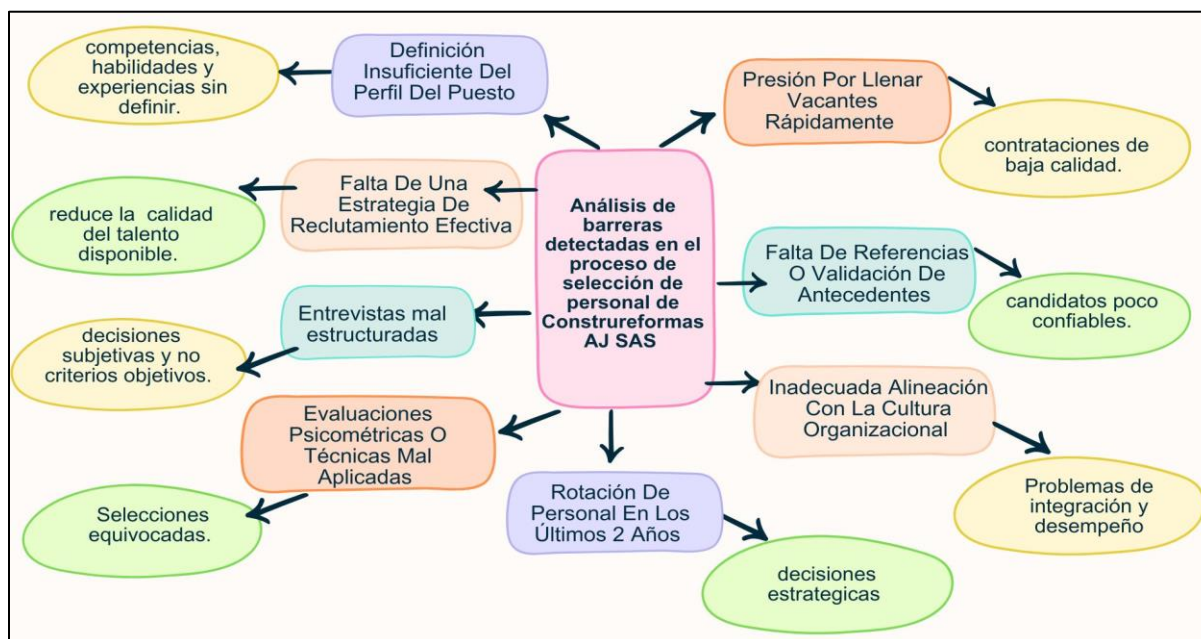
Falta de referencias o validación de antecedentes: omitir la verificación de antecedentes puede dar lugar a contratar candidatos con poca confiabilidad.

Inadecuada alineación con la cultura organizacional: no evaluar la compatibilidad del candidato con los valores y la cultura de la empresa puede provocar problemas de integración y desempeño.

Rotación de personal: evaluar y comprender la rotación en los últimos dos años ayuda a identificar tendencias y tomar decisiones estratégicas para mejorar la retención de talento, aumentar la productividad y fortalecer la cultura organizacional.

### Figura 11

*Análisis de barreras detectadas en el proceso de selección de personal de Construreformas AJ SAS*



## **Adaptación de las Fases de los Procesos de Selección de las Necesidades de Selección de la Empresa Construreformas AJ SAS**

Adaptar las fases de selección a las necesidades empresariales implica diseñar un proceso personalizado que se enfoque en las características y competencias requeridas para cada puesto de trabajo. Esto asegura que los empleados seleccionados sean los más adecuados para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

En Construreformas AJ SAS, implementar este enfoque es esencial para resolver los problemas presentes en la selección de personal, lo que contribuirá a mejorar la eficiencia, la retención del talento y el desempeño general de la empresa por medio de las siguientes estrategias:

**Definición clara del perfil del cargo:** establecer las competencias técnicas, habilidades blandas, experiencia y formación necesarias para cada puesto. Esto permite atraer candidatos que se ajusten mejor a las necesidades del cargo.

**Diseño de pruebas y evaluaciones específicas:** implementar evaluaciones técnicas y psicométricas alineadas con los requerimientos de cada posición, asegurando una evaluación objetiva y exhaustiva de los candidatos.

**Entrevistas estructuradas basadas en competencias:** utilizar entrevistas que midan habilidades específicas y comportamiento pasado para predecir el desempeño futuro, reduciendo la subjetividad en las decisiones.

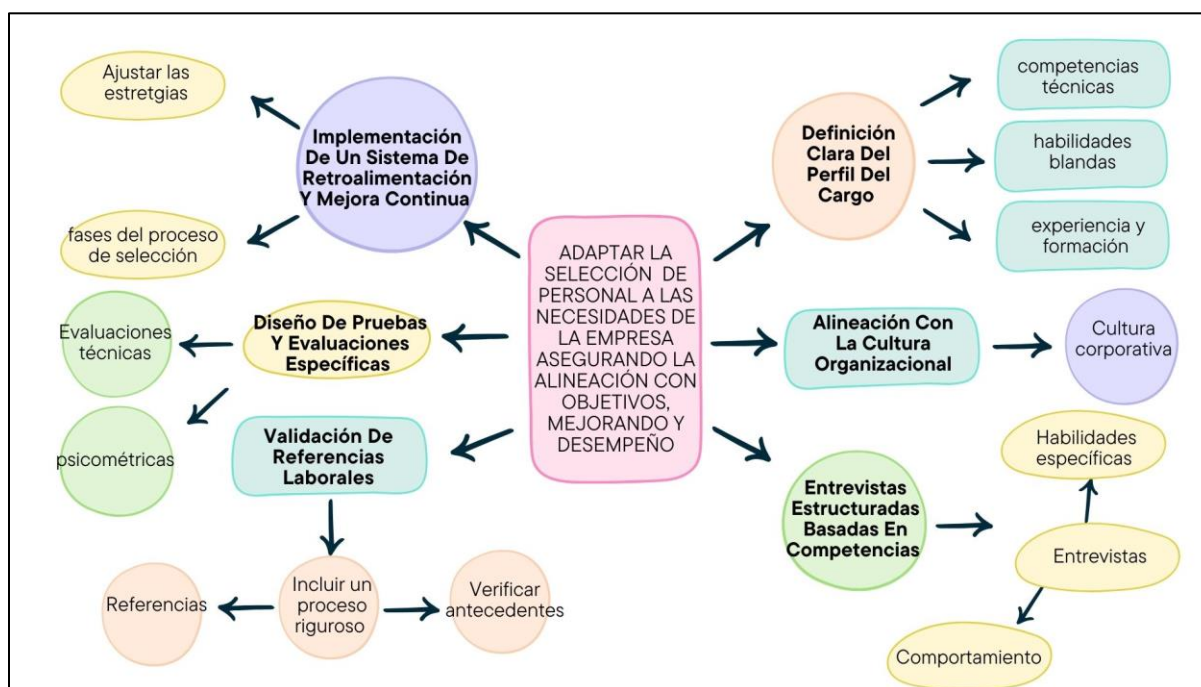
**Validación de referencias laborales:** incluir un proceso riguroso para verificar antecedentes y referencias que garanticen la confiabilidad del candidato.

Alineación con la cultura organizacional: considerar la compatibilidad del candidato con los valores, visión y misión de Construreformas AJ SAS para mejorar la integración y el compromiso a largo plazo.

Implementación de un sistema de retroalimentación y mejora continua: revisar periódicamente las fases del proceso de selección para identificar áreas de oportunidad y ajustar las estrategias conforme a las necesidades cambiantes del mercado y de la empresa.

### Figura 12

*Adaptación de las fases de los procesos de selección de las necesidades de selección de la empresa Construreformas AJ SAS*



### Diseño del Modelo del Proceso de Contratación de Personal de Construreformas AJ SAS

Partiendo de los resultados obtenidos después del proceso de investigación se pudo determinar que la metodología de selección de personal para la empresa Construreformas AJ

SAS más adecuada debe cumplir con las siguientes fases, estas adaptadas a cada puesto laboral y en coherencia con los objetivos organizacionales:

Oferta: los hallazgos obtenidos sobre las necesidades específicas de cada puesto laboral y las competencias requeridas brinda información detallada sobre las habilidades técnicas y blandas que son críticas para el éxito en el sector de la construcción y las expectativas del mercado laboral, como salarios competitivos y beneficios que atraigan a los candidatos adecuados.

Tener una definición clara del puesto que incluyan las responsabilidades, habilidades requeridas, experiencia y formación académica necesaria según las necesidades de cada rol.

La oferta debe reflejar la misión y la empresa destacando como cada puesto contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

La oferta laboral se debe diseñar de forma atractiva y profesional, que sea fácil de leer y visualmente atractiva y esta se debe publicar en plataformas relevantes del sector de la construcción.

Reclutamiento: identificación de fuentes de reclutamiento, se analizan los resultados de la investigación para detectar las fuentes más efectivas que han atraído talento en el pasado haciendo uso de plataformas de empleo específicas en el sector de la construcción, ferias de empleo, redes profesionales, asegurando que todos los reclutadores estén alineados con el perfil para mantener coherencia durante el proceso.

Evaluación continua: establece métricas para evaluar la efectividad del reclutamiento, como el tiempo promedio para cubrir un puesto, la calidad del talento seleccionado y la tasa de retención, esta información es clave para ajustar las estrategias según sea necesario.

La estrategia consiste en desarrollar una marca empleadora de Construreformas AJ SAS al compartir historias de éxito y testimonios de empleados actuales sobre su experiencia trabajando en la empresa

**Selección:** se realiza la preselección de los candidatos, por medio de un sistema de seguimiento de candidatos para filtrar currículos y seleccionar aquellos que cumplan con las necesidades de cada puesto, por medio de una revisión inicial se identifican habilidades que requieren cada puesto enfocado en el sector de la construcción.

Se realizan pruebas técnicas y evaluaciones relacionadas con las tareas específicas de cada puesto y pruebas psicométricas para medir competencias como liderazgo, trabajo en equipo y solución de problemas.

Se asegura que la selección final se alinee con los valores y objetivos organizacionales de Construreformas AJ S.A.S, los candidatos seleccionados deben no solo cumplir con los requisitos técnicos, sino también con la cultura organizacional

**Inducción:** se diseña un programa de inducción estructurado que cubra todos los aspectos importantes que un nuevo empleado necesita conocer al unirse a la empresa, eso incluye la historia, misión, visión y valores, se tiene un cronograma claro sobre la inducción, con actividades programadas durante las primeras semanas para asegurar que el nuevo empleado se sienta bienvenido y apoyado.

Se organiza una sesión de bienvenida donde se presente al nuevo empleado al equipo, ya sea con actividades de integración que fomenten el compañerismo.

Se asigna un mentor o compañero como guía durante los primeros días para responder a sus inquietudes.

Formación técnica y práctica con sesiones de capacitación técnica relacionadas con el puesto del nuevo empleado.

Se implementan evaluaciones periódicas durante el proceso de inducción para asegurar que el nuevo empleado haya comprendido la información.

Se involucra al nuevo empleado en actividades culturales y sociales de la empresa para fomentar el sentido de pertenencia.

Capacitación: se evalúan las necesidades de capacitación con un análisis de competencias y habilidades necesarias para desempeñar cada puesto dentro de la empresa por medio de entrevistas con supervisores, encuestas a empleados y revisión de desempeño, de esta forma se identifican las brechas entre el conocimiento o habilidades que puedan ser abordadas a través del programa de capacitación.

Diseño de programa de capacitación estructurado que incluya diferentes modalidades de capacitación como talleres presenciales, en línea y práctica en campo.

Se capacitan en habilidades técnicas por medio de sesiones específicas para capacitar al personal necesario para cumplir sus roles enfocados en el sector de la construcción.

Se desarrollan las habilidades blandas esenciales como el liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos, estas habilidades son claves para el éxito en un entorno colaborativo como la construcción.

La capacitación es continua para actualizar los conocimientos y habilidades a lo largo del tiempo y se fomenta una cultura organizacional donde los empleados se sientan motivados a desarrollarse profesionalmente.

Seguimiento y evaluación: se definen indicadores claros y medibles que reflejen el desempeño esperado de los empleados en sus roles, Esto permite incluir métricas como a la

calidad del trabajo, la puntualidad, el cumplimiento de normas de seguridad y la capacitación para trabajar en equipo.

Se realizan evaluaciones periódicas de desempeño que pueden incluir autoevaluaciones, evaluación a los supervisores y retroalimentación de los compañeros.

Reuniones de retroalimentación entre supervisores y empleados para discutir el desempeño y proporcionar una retroalimentación constructiva.

Basado en las evaluaciones y retroalimentación se trabaja con cada empleado en un plan personalizado de desarrollo profesional.

### Figura 13

*Diseño del modelo del proceso de contratación de personal de Construreformas AJ SAS*



### Programa de compensación e incentivos

El programa de compensación, incentivos y evaluación de desempeño para los empleados de Construreformas AJ S.A.S busca en primer lugar garantizar que la gestión organizacional y

los procesos de la gestión humana se realicen integralmente en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales, y del bienestar de sus colaboradores para que edifique una vida laboral que contribuya al desempeño productivo y al desarrollo humano de los mismo y puedan mejorar los resultados y reducir las deficiencias que hay con la gestión del talento humano, generando un impacto importante en la motivación y por ende en la productividad de sus colaboradores.

Componentes de un programa total de remuneración Waney (2010) se puede también explicar en tres tipos de compensación, la primera es la remuneración básica, como son salario mensual o salario por hora, los incentivos salariales los cuales pueden ser programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, y por último los beneficios o también llamados remuneración indirecta, que son intangibles y actualmente es una estrategias que tienen las organizaciones para fidelizar y motivar a sus colaboradores y estos beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.)

Se realizará el diseño de un plan de incentivos en la cual se tendrá en cuenta la cantidad y la frecuencia, es decir, cada cuanto o en qué cantidad se le brindará este incentivo a cada empleado, esto se comunicará a todos los empleados para generar más confianza y claridad sobre cada beneficio y por último se analizará los resultados.

**Tabla 1**

*Programa De Compensación e Incentivos Construreformas AJ SAS.*

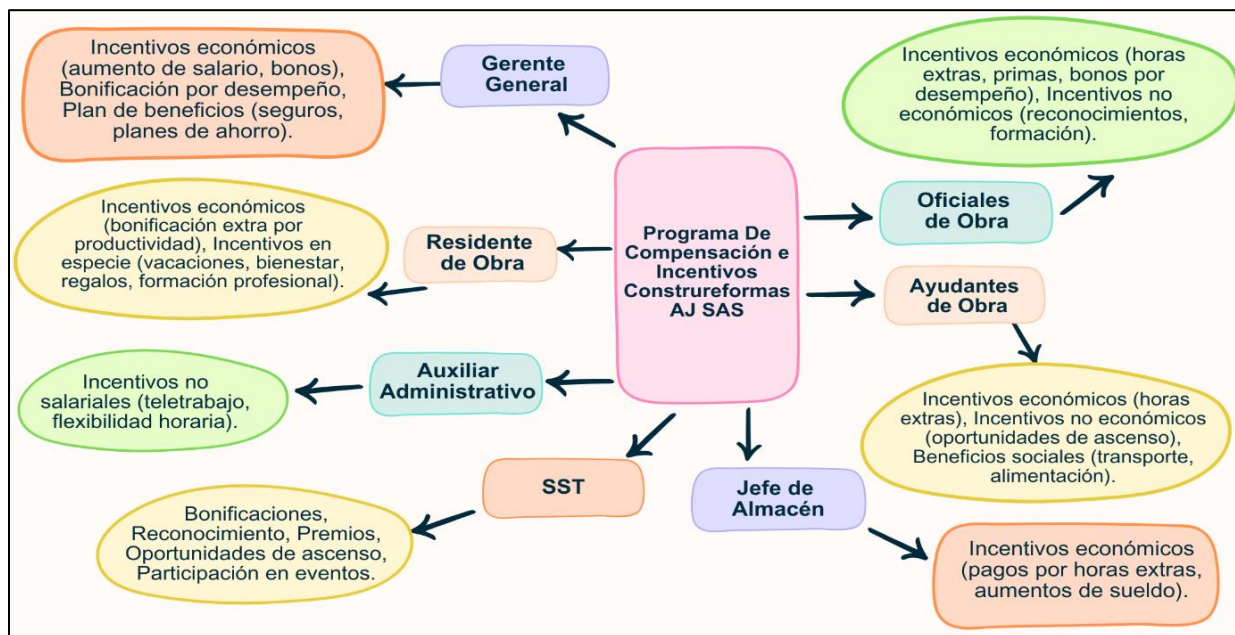
Cargo	Acciones	Recursos	Tiempo de duración	Indicadores de control
Gerente general	<p>Incentivos económicos (aumento de salario, bonos)</p> <p>Bonificación por desempeño (cuando supere los objetivos de desempeño establecidos)</p> <p>Plan de beneficios (seguros médicos, dental y de vida, así como planes de ahorro para la jubilación)</p>	<p>Para dar cumplimiento a estos incentivos y compensaciones la empresa debe contar con unos recursos económicos especificados y diseñados en el plan de RSE y los cuales debe reservar desde inicio de año destinados para esta labor</p>	Anuales	Resultados de la evaluación de desempeño del gerente
Residente de obra (Ingeniero)	<p>Incentivos económicos (una bonificación extra al salario por productividad, éxito y eficiencia en el trabajo)</p> <p>Incentivos en especie (aumento de días de vacaciones, bienestar laboral, tarjetas de regalos,</p>	<p>Se requieren recursos económicos, pero estos no estarían proyectados de manera anual sino más bien en el momento que se culmine un proyecto</p>	Semestrales o el tiempo que dure un proyecto.	Resultados de la evaluación de desempeño del ingeniero, eficiencia y éxito con el que se cumpla la obra y el funcionamiento de los empleados que están a su cargo

Cargo	Acciones	Recursos	Tiempo de duración	Indicadores de control
	regalos y formación profesional)			
Auxiliar administrativo	Incentivos no salariales (Teletrabajo, flexibilidad en el horario)	No requiere recursos adicionales significativos; son incentivos organizacionales	Semanales	Resultados del desempeño en tareas administrativas, dominio de actividades asignadas
Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)	Bonificaciones Reconocimiento y premios Oportunidades de ascenso Participación en eventos y experiencias	No requiere recursos adicionales, pero depende de las condiciones de seguridad en la empresa.	Mensuales	Resultados en la evaluación de HS como: Buenas prácticas de seguridad Uso de los epp's Diligenciamiento adecuado por permisos de trabajo en general Reporte de condiciones inseguras
Jefe de almacén	Incentivos económicos (Pagos por horas extras Aumentos de sueldo)	Requiere presupuesto para pagos por horas extras y aumentos salariales según desempeño	Mensual o anual según evaluación de desempeño	Resultados en la eficiencia de la gestión del almacén y control de inventarios
Oficiales de obra	Incentivos económicos	Requiere recursos económicos para	Mensual y anual	Evaluación del desempeño en la

Cargo	Acciones	Recursos	Tiempo de duración	Indicadores de control
	Pagos por horas extras Primas anuales Bonos por desempeño Incentivos no económicos reconocimientos y oportunidades de formación	pagos por horas extras, primas y bonos		ejecución de las obras, cumplimiento de plazos y calidad en los resultados
Ayudantes de obra	Incentivos económicos pagos por horas extras, incentivos no económicos, oportunidades de ascenso Beneficios sociales: transporte y/o alimentación	Requiere recursos económicos para pagos por horas extras y beneficios sociales	Según necesidades operacionales, generalmente de forma mensual o por evento (proyectos)	Evaluación de desempeño en la ejecución de tareas y compromiso con la seguridad laboral

**Figura 14**

*Programa De Compensación e Incentivos Construreformas AJ SAS*



## **Plan de Mejoramiento**

### **Conclusiones**

En conclusión, la selección de personal en la empresa Construreformas AJ SAS, es fundamental para garantizar el óptimo funcionamiento de sus operaciones y su reconocimiento en el mercado. Un proceso de selección adecuado no solo influye en la calidad del trabajo y la cohesión del equipo, sino que también determina el éxito a largo plazo de la organización. Como se ha evidenciado a lo largo de este trabajo, una elección acertada puede conducir a resultados positivos, mientras que una elección deficiente puede tener repercusiones negativas en el rendimiento y la transformación de la empresa

Con la información adquirida a través del análisis de investigación ha puesto en manifiesto las eficiencias en el proceso de selección de la empresa, así como la urgente necesidad de implementar nuevos recursos, tanto humanos como herramientas e instrumentos prácticos, Estos elementos son esenciales para optimizar las fases de reclutamiento, selección e inducción e incorporación alineándolos con las necesidades específicas de la organización, es fundamental diseñar un procedimiento de selección adecuado que no solo garantice calidad de personal contratado, sino que también contribuya a forjar una cultura organizacional sólida y única que impulse el crecimiento y el éxito de la empresa.

La implementación de una metodología de selección de personal que esté alineada con las prioridades estratégicas de Construrreforma AJ SAS, es crucial para fortalecer la adquisición de talento humano calificado y optimizar el proceso de reclutamiento. Esta estrategia no solo contribuye a una reducción significativa de los costos asociados a la rotación de personal, sino que también garantiza que los candidatos seleccionados se alineen con la cultura organizacional.

Como resultado, se mejora el rendimiento del equipo, se logran resultados más óptimos y se incrementa la satisfacción general tanto de los empleados como de la empresa.

La identificación de situaciones que han llevado la empresa Construreformas AJ SAS a enfrentar dificultades y resultados insatisfactorios en su proceso de selección de personal ha puesto de manifiesto la necesidad de realizar revisiones activas en las prácticas actuales y en los criterios utilizados. Por lo tanto, a lo largo de este trabajo se implementa un diagnóstico claro y un plan que aborda estas problemáticas, con el objetivo de optimizar el proceso de selección y asegurar un alineamiento efectivo entre las capacidades del personal contratado y las exigencias operativas de la organización.

En un proceso de selección estructurado es fundamental atraer y retener el talento humano, prestando atención a cada una de sus fases. Desde la oferta donde se definen las competencias necesarias, hasta el reclutamiento que se centra en los canales adecuados y finalmente la fase de selección, donde se evalúan las habilidades técnicas específicas del sector de la construcción. Al adoptar estas prácticas recomendadas, se optimiza la capacidad operativa de la empresa y se contribuye al éxito de los proyectos.

### **Recomendaciones**

Se plantean las siguientes recomendaciones con el fin de mejorar el proceso de selección de personal de la empresa Construreformas AJ SAS y a su vez reducir la problemática de la alta rotación de personal:

Se sugiere que la empresa Construreformas Aj, vincule al área de selección, personal capacitado en dar cumplimiento con las diferentes fases de reclutamiento, garantizando una adecuada complementación entre la oferta y la necesidad.

Tanto los directivos como el área de selección deben implementar nuevas herramientas de búsqueda de personal, con el fin de minimizar el tiempo de búsqueda y obtener mayor asertividad en el perfil de cargos.

Es fundamental la comunicación activa y asertiva y las capacitaciones constantes del personal para fortalecer competencias y habilidades que se ajusten a los cargos y necesidades de la empresa.

Brindar un acompañamiento antes y durante todas las fases de incorporación del personal a la empresa

Identificar competencias y habilidades previas de los candidatos a través de un análisis de experiencia y conocimientos del perfil solicitado para facilitar la adaptación al cargo y evitar la deserción del personal.

Entregar información real de las ofertas para no generar falsas expectativas en los candidatos.

### Referencias Bibliográficas

- Acuna, F. (2024, May 7). Peter Drucker: El Padre de la Administración Moderna. VICA TMC.  
<https://www.vicaconsulting.com/post/peter-drucker-el-padre-de-la-administraci%C3%B3n-moderna>
- Ahumada, R. (2019). Selección de personal y el desarrollo organizacional de la oficina general de gestión de recursos humanos del ministerio de agricultura y riego en el año 2016. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Obtenido de [https:// bit.ly/3xmAZXf](https://bit.ly/3xmAZXf)
- Aldrin Velázquez. (2018, April 3). Retención de empleados: Qué es, importancia y cómo lograrla. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/retencion-de-empleados-estrategias/#:~:text=La%20retenci%C3%B3n%20de%20los%20empleados%20se%20define%20como,un%20periodo%20determinado%2C%20ya%20sea%20voluntaria%20o%20involuntariamente.>
- Arturo, A. A. (2019). Reclutamiento y selección de personal. Editorial Elearning, SL.  
<https://books.google.com.co/books?id=63fIDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Ascayo, N., & Rosales, Y. (2016). Proceso de selección del personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Tomaykichwa-Ambo-Huánuco-2015. Huánuco, Perú: Universidad Nacional "Hermilio Valdizan". Obtenido de <https://bit.ly/3M3IAxM>
- Avance Jurídico Casa Editorial S.A.S. (12 de 12 de 2024). Leyes desde 1992 - Vigencia Expresa y Sentencias de Constitucionalidad. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)

Bernal, K. (2024, August 15). Contratación: ¿Qué es? y ¿Cuál es el proceso? Runa.

<https://runahr.com/mx/recursos/hr-management/contratacion/>

Chiavenato. (2019). Gestión del talento humano chiavenato.pdf. Google Docs.

<https://drive.google.com/file/d/0B08c1LEUictRa0gxZ0Vod0o5NGc/view?resourcekey=0-CobDxHopAVjsCy2GtPPrrQ>

Construreformas A J S A S. (2024). Empresite Colombia - Buscador de Empresas Y Negocios de

Colombia. <https://empresite.economistaamerica.co/CONSTRUREFORMAS-AJSAS.html>

Construreformasaj. (2016). Construreformasaj. <https://pages->

[amj.wixsite.com/construreformasaj?fbclid=PAY2xjawGjcNxleHRuA2FlbQIxMQA](https://pages-amj.wixsite.com/construreformasaj?fbclid=PAY2xjawGjcNxleHRuA2FlbQIxMQA)

[BppSTzTNYozQK2v5hz9gdJ45NLKZcrgR4XV0k-](https://pages-amj.wixsite.com/construreformasaj?fbclid=PAY2xjawGjcNxleHRuA2FlbQIxMQA)

[621sIow52JbgAVI8sFC3g\\_aem\\_fVCDFdgyJ2nG8rIEPkB93Q](https://pages-amj.wixsite.com/construreformasaj?fbclid=PAY2xjawGjcNxleHRuA2FlbQIxMQA)

Cuevas, S. (2018, June). Así son las necesidades humanas según Abraham Maslow. La Mente Es

Maravillosa. <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-humanas-de-maslow/>

D.C., S. J. (04 de 07 de 1991). Constitución Política 1 de 1991 Asamblea Nacional

Constituyente. Obtenido de

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

demanda potencial y la demanda efectiva en educación de jóvenes y adultos: primera

aproximación al enfoque cuantitativo y cualitativo de la biografía educativa. Reflexiones

en torno al significado atribuido a la educación y la capacitación laboral. Cuadernos de

Educación, (2). <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/Cuadernos/article/view/661>

- Dolan, Martínez & Díez. (2024, July 19). La gestión de personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades - Global Future of Work Foundation. Global Future of Work Foundation.  
<https://globalfutureofwork.com/es/la-gestion-de-personas-y-los-recursos-humanos-en-el-siglo-xxi-cambio-de-paradigmas-roles-emergentes-amenazas-y-oportunidades/>
- Espinoza, W., Loáisiga, S., & Sánchez, K. (2019). Proceso de selección de recursos humanos en las organizaciones. Seminario de graduación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Managua. Obtenido de  
<https://repositorio.unan.edu.ni/10990/1/19664.pdf>
- García, C. (2023, May 17). La Teoría de Frederick Taylor: Fundamentos de la Administración Eficiente. Teoría Online. <https://teoriaonline.com/teoria-frederick-taylor-sobre-administracion/>
- García, S. (2016). Análisis de puestos de trabajo y selección de personal. Trabajo especial de grado de la Universidad Miguel Hernández de Elche para optar al grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Obtenido de <https://bit.ly/3Jyp8Yw>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw Hill. <chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- López. (2019, November 15). Los 14 principios de la administración: Importancia y ejemplos. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/14-principios-de-administracion-henri-fayol.html>

Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en función del desarrollo local. COODES, 7(2), 225-242. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>

Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en función del desarrollo local. COODES, 7(2), 225-242. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2019000200225](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225)

Miñan, M. (2024, May 22). Concepto de Competitividad Empresarial: Según Autores y Definición. DefinicionWiki. <https://definicionwiki.com/competitividad-empresarial-segun-autores-definicion/>

Miñan, M. (2024, May 22). Concepto de recursos humanos de una empresa: Según Autores y Definición. DefinicionWiki. <https://definicionwiki.com/recursos-humanos-de-una-empresa-segun-autores-definicion/>

Miñan, M. (2024, May 3). Definición de los objetivos organizacionales Según autores, Ejemplos y Concepto. DefinicionWiki. <https://definicionwiki.com/definicion-de-los-objetivos-organizacionales-segun-autores-ejemplos-concepto/>

Narvaez, M. (2018, November 16). Rotación de personal: Qué es, tipos, causas y cómo reducirla. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>

Peiró, R. (2021, January 9). Teoría de las relaciones humanas - Qué es y cómo impacta. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>

Quiroa, M. (2021, February 8). Teoría de Herzberg - Qué es, factores y ejemplos. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>

- Santiago, O. I. (2006). Promoviendo la igualdad de género Convenios de la OIT y los derechos laborales. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-santiago/documents/publication/wcms\\_184031.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-santiago/documents/publication/wcms_184031.pdf)
- Yagüe, A. S. (2021, February 17). ¿Qué es gestión de talento humano y para qué sirve? | Deusto. Deusto. <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/que-es-gestion-talento-humano-para-que-sirve>
- Zulma, N. (2016). Diseño de un plan de reclutamiento y selección de personal orientado a los objetivos de las empresas CEI S.R.L. La Paz, Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7725/TD2156.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Apéndices

### Apéndice A

*Encuesta selección de personal Empresa Construreformas Aj SAS*

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Considera usted importante el seguimiento de los cargos, las inducciones y las capacitaciones para el buen desempeño

- Si
- No

En los últimos 2 años la empresa ha presentado mayor rotación en su personal, esto se debe a:

- Mal clima organizacional
- El personal no se ajusta a las funciones de su cargo
- El personal no se ajusta a la cultura organizacional de la empresa
- La carga laboral aumento

¿Qué habilidades o características, consideran importantes que se debe evaluar en la entrevista?

- La experiencia laboral
- La personalidad

Cuál de los métodos de búsqueda de candidatos cree usted que funciona mejor para la búsqueda de candidatos

- Voz a voz
- Publicación en los portales de empleo

- Publicación en las redes sociales
- Contratar a terceros para la selección de personal (agencias de empleo)

Que métodos o herramientas de selección de personal, considera usted importante que debe implementar la empresa Construreformas Aj SAS

- Entrevista presencial
- Pruebas de personalidad y psicotécnicas
- Pruebas de conocimiento de acuerdo con el cargo
- Todas las anteriores

¿Cómo percibe usted que es el proceso de selección de personal de la empresa Construreformas AJ SAS?

- Adaptado a las necesidades de cada puesto
- Cree que no hay un proceso de selección
- Cree que es general para todos
- Considera que se presenta un buen proceso para la selección del personal

¿Previo a su ingreso, en la empresa le realizaron un proceso de selección de personal?

- Si
- No

¿Considera usted que los cargos y personal contratado se ajusta a las necesidades de la empresa?

- Si, se contrata el personal de acuerdo con el cargo solicitado y se evalúan sus capacidades
- No, no se realiza un previo estudio del cargo y se contrata personal sin experiencia

Que puntuación le das a la empresa Construreformas JA SAS en la selección del personal

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

Nota: En cuesta de elaboración propia.

[:https://lmsj04.questionpro.com/a/TakeSurvey?tt=OaOGnCWQXbGMuk7Y1EUFpg%3D%3D&](https://lmsj04.questionpro.com/a/TakeSurvey?tt=OaOGnCWQXbGMuk7Y1EUFpg%3D%3D&)

[lcfpn=false](#)