



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA DE LA
CONSTRUCCIÓN**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL**

Autor:

Mateo Nicolás Santamaría Calucho

Director:

PhD. Julio César Zurita Altamirano

**Ambato – Ecuador
Septiembre 2024**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MATEO NICOLÁS SANTAMARÍA CALUCHO**, con cédula de ciudadanía **1804794962**, autor del trabajo de graduación titulado: "ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, junio 2024



Mateo Nicolás Santamaría Calucho

CC. 1804794962

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Tema:

**ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA DE LA
CONSTRUCCIÓN**

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL**

Autor:

Mateo Nicolás Santamaría Calucho

Julio César Zurita Altamirano, Dr.

CC. 1803102662

CALIFICADOR

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, PhD.

CALIFICADOR

f. 

Elvia Aidee Llerena Barreno, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
DIRECCIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Junio 2024

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación dedico a todas las personas que estuvieron y forman parte de mi vida, es mi forma de decirles “gracias por creer en mí”. A mis padres que deben estar orgullosos de sus dos hijos sean profesionales. A mi grupo de amigos que sintieron la misma emoción de que acabé esta etapa al igual que yo lo sentí, a todas esas personas les dedico este esfuerzo, y sobre todo a mi yo del pasado que era un niño y jamás me imaginé que llegaría este punto de mi vida solo podré decir que todos los sueños son posibles.

AGRADECIMIENTO

Principalmente agradezco a Dios, ya sea que hayan sido cosas buenas y malas que he enfrentado durante este periodo de la universidad, siempre estuvo para escucharme y brindarme de alguna forma su apoyo. De igual manera agradezco bastante a mis padres que me brindaron una excelente educación durante toda mi vida, teniendo en cuenta que no debo jamás defraudarles han hecho mucho por mí, como por mi hermano. A mi grupo de amigos "LF" que siempre estuvieron apoyándome en momentos en donde mi cabeza no estaba enfocada en los estudios por así decirlo, siempre me motivaron a que yo voy a llegar lejos. Y finalmente agradezco a la persona que en el mayor tiempo del transcurso de la universidad me apoyó, me motivó, y creyó sobre todo en mí, ayudándome y aportándome ese granito de arena que me hacía falta a mí en ese momento de mi vida. Simplemente GRACIAS A TODOS.

RESUMEN

La investigación se realiza de acuerdo con los dos desafíos críticos que afectan en la actualidad a la industria de la construcción: la ineficiente selección del personal y una falta de retención de los empleados, que no cumplen con los requisitos y procesos mínimos de este propósito. De esta manera, el tema cobra gran relevancia en la toma de decisiones de la gerencia y para todo el equipo de trabajo de la construcción, pues, permite identificar las causas subyacentes de las dos variables mencionadas, dado que, incluyen factores como: condiciones laborales, desmotivación por parte del personal, falta de capacitación e implementación de procesos de selección más rigurosos. Con respecto a esto, el objetivo general se centra en diseñar estrategias para la selección del personal en la empresa Ópalo Constructora.

De esta manera, para dar cumplimiento al objetivo en mención, se propone una investigación descriptiva-, con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Asimismo, se aplican encuestas para obtener información sobre las percepciones directas de los empleados con respecto a su estado y comportamiento en la organización. Es por ello, que los resultados pretenden mejorar la selección y retención del talento humano en la empresa objeto de estudio, a partir de la identificación de los problemas existentes en el área con respecto al proceso de selección y contratación.

Palabras clave: Selección del personal, retención, estrategias, industria de la construcción, rotación.

ABSTRACT

The research addresses two critical challenges currently affecting the construction industry: inefficient personnel selection and a lack of employee retention, both of which fail to meet the minimum requirements and processes. This topic is highly relevant for management decision-making and the entire construction team, as it helps identify the underlying causes of these issues, including factors such as working conditions, employee demotivation, lack of training, and the need for more rigorous selection processes. The general objective is to design strategies for personnel selection at Ópalo Constructora.

To achieve this objective, a descriptive research study with both qualitative and quantitative approaches is proposed. Surveys are administered to gather information on employees' direct perceptions regarding their status and behavior within the organization. The results aim to improve the selection and retention of human talent in the company under study by identifying existing problems in the selection and hiring process.

Keywords: *personnel selection, retention, strategies, construction industry, turnover.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Teorías y fundamentos de la selección de personal en empresas de la industria de la construcción.	4
1.2. Análisis de los factores que inciden en la selección y retención del personal en la Industria de la construcción	9
1.3. Enfoques y prácticas actuales en la selección y retención del personal en la industria de la construcción	16
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	20
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación	20
2.2. Análisis de los instrumentos de diagnóstico de selección de personal en la empresa Ópalo Constructora	22
2.3. Categorización de las variables de estudio de la empresa Ópalo Constructora en el contexto de selección de personal	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1. Determinar los componentes para el diseño de estrategias de selección de personal en la empresa Ópalo Constructora.....	32
3.2. Diseño de Estrategias de selección de personal para la empresa Ópalo Constructora.....	34
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	52

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, desde los inicios de la civilización, la industria de la construcción ha sido y continúa siendo un pilar fundamental para el desarrollo y el crecimiento de las sociedades. Al respecto, el Ecuador se encuentra en plena fase de desarrollo en la que busca alcanzar un nivel de innovación alto en la construcción de edificaciones que se observa en países del primer mundo, con sus infraestructuras arquitectónicas. Actualmente, la industria enfrenta dos problemáticas críticas que han emergido como foco de atención: la selección de empleados que no cumplen con el perfil adecuado y la retención del personal. Estos problemas han dejado una huella significativa en la eficiencia operativa, la calidad de los proyectos y la rentabilidad de las empresas constructoras.

Tanto es así, que la falta de retención del personal constituye un fenómeno constante en la industria de la construcción, que ha generado una serie de complicaciones que van más allá de la simple fluctuación de empleados, por ejemplo, la pérdida de talento experimentada debido a la rotación, que afecta negativamente la continuidad de los proyectos, la cohesión del equipo y, en última instancia, la reputación de las empresas en el mercado. Con lo cual, este desafío exige una atención cuidadosa y de estrategias innovadoras para retener a los profesionales altamente calificados que son fundamentales para el éxito sostenido en el sector de la construcción.

Simultáneamente, la selección de personal que no cumplen con el perfil adecuado ha surgido como una preocupación crítica que compromete la integridad y la calidad de los proyectos de construcción. Pues, contratar empleados que no cumplen con los estándares requeridos no solo afecta la productividad, sino que, puede generar costos adicionales y retrasos en el cronograma. Por ende, la necesidad imperante de una evaluación más rigurosa y precisa en el proceso de selección de personal se ha vuelto evidente, destacándose así, la importancia de implementar estrategias proactivas y efectivas de reclutamiento y evaluación.

En tal contexto, el estudio se enfoca en las estrategias de selección del personal en la industria de la construcción, dado que, desempeña un papel vital en la

calidad y eficiencia de los proyectos, así como, en la seguridad de los trabajadores y en el éxito de las empresas del sector. Es por ello, que la selección adecuada de trabajadores en la industria de la construcción no es una tarea sencilla. Sin embargo, los proyectos de construcción al variar en tamaño, complejidad y alcance requieren de una combinación única de habilidades, experiencia y competencias para llevarse a cabo con éxito, de aquí, la importancia de abordar con profundidad el tema planteado. Con relación a lo expuesto, la industria de la construcción como se ha dejado entrever, enfrenta problemas específicos en cuanto a seguridad laboral, regulaciones y plazos ajustados, lo cual agrega un nivel adicional de complejidad a la selección de personal. Por lo tanto, el desarrollo e implementación de estrategias de selección efectivas se convierte en un factor crítico para lograr un éxito sostenible en el campo de la construcción.

En contexto con lo descrito, la situación problemática del estudio destaca por aspectos negativos que limitan los resultados de la empresa Ópalo Constructora, por ejemplo: enfrenta la falta de retención por parte del personal operativo de la construcción, lo cual, afecta el rendimiento, tiempo y los recursos que se dedican al proceso de construcción dentro de la empresa. Así mismo, la empresa se ve obligada nuevamente a capacitar a sus nuevos empleados, lo que provoca, que los resultados no sean favorables por el bajo rendimiento inicial y por el desconocimiento del tipo de actividad que realizan.

A su vez, se percibe problemas de control: disciplina, compromiso, responsabilidad y desmotivación en la organización. Bajo este contexto, se define como problema científico: ¿Cómo un adecuado proceso de selección de personal contribuye a la retención de su personal de obra? con lo cual, la idea científica a defender abarca sobre: las estrategias de selección de personal contribuyen a una mejor retención del talento humano en la empresa Ópalo Constructora. Con base a lo expuesto, el objetivo general se define como: diseñar estrategias de selección de personal para la retención del talento humano en la empresa Ópalo Constructora. Para lo cual, se derivan los objetivos específicos siguientes:

1. Fundamentar teóricamente los factores que inciden en la selección y retención del personal en la organización.
2. Diagnosticar la situación actual de la selección y retención del personal en la empresa Ópalo Constructora.
3. Identificar los componentes de una estrategia de la selección y retención del talento humano en la empresa Ópalo constructora.

Con el fin de cumplir con el objetivo general y los específicos planteados en este estudio, se ha optado por una metodología de investigación descriptiva, que se caracteriza por su enfoque mixto. En este contexto, el enfoque cuantitativo permite obtener una visión amplia y objetiva, basado en cifras concretas, con la formulación de preguntas estructuradas y las opciones de respuesta definidas. Además, que ayuda la evaluación de la situación actual de la empresa, también aporta información necesaria para el diseño de estrategias más efectivas para la selección y retención del personal. Mientras que el enfoque cualitativo se selecciona deliberadamente para obtener una comprensión profunda de los factores que afectan el proceso de selección y contratación de personal en la empresa Ópalo Constructora.

A través de la recopilación y análisis de datos cualitativos, dado que, se busca revelar las percepciones, experiencias y perspectivas de los empleados en relación con su estado y comportamiento en la organización. Es por ello, que la metodología se enfoca en describir el contexto social y las interacciones humanas que subyacen en los desafíos de selección y retención de personal en el sector de la construcción. Para obtener una visión completa de la situación, se aplican encuestas como principal instrumento de recopilación de datos. Estas encuestas se diseñan cuidadosamente para capturar las opiniones y percepciones directas de los implicados en el estudio.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En este capítulo se aborda como primero punto el examinar las teorías y fundamentos que son esenciales para una correcta selección del personal en el sector de la construcción, para después pasar al análisis de los factores que influyen directamente en la selección y retención del personal, con la finalidad de identificar las oportunidades y desafíos que se enfrentan al elegir a los candidatos que sean idóneos para el puesto, y por último, se explora las prácticas y enfoques actuales para conocer las nuevas tendencias utilizadas por las empresas enfocado a las dos variables principales.

1.1. Teorías y fundamentos de la selección de personal en empresas de la industria de la construcción.

Dentro del contexto actual en torno a los avances tecnológicos, se evidencia una notable incapacidad o resistencia por parte de las generaciones precedentes para adaptarse a esta tendencia, lo cual se convierte en un desafío evidente. Este fenómeno refleja una oposición hacia el cambio, lo cual impacta negativamente en las empresas de construcción, las cuales continuamente buscan innovar en todas las áreas de su operación, como destaca García Zapata & Tantalean Tapia (2014) por lo cual es esencial disponer de empleados mejor capacitados, idóneos de adaptarse ágilmente a los avances tecnológicos, lo que respalda la necesidad de una adecuada selección de personal.

Selección del personal

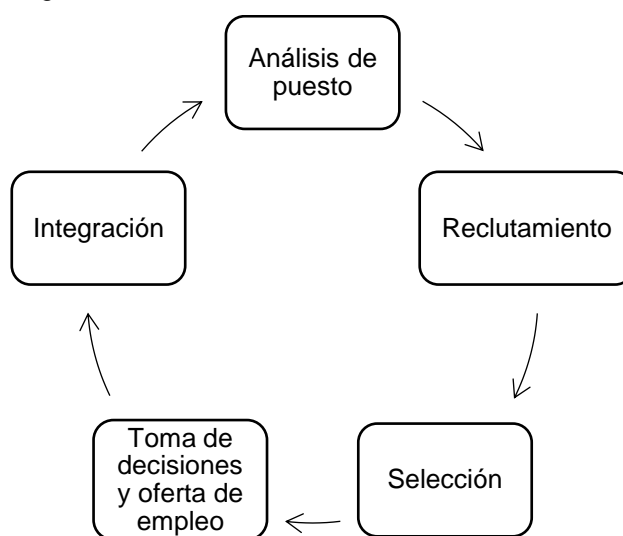
La selección del personal según Nieto (2021) es una etapa la cual se debe evaluar y recopilar información sobre los candidatos postulados, acorde con los puestos de trabajo disponibles y las necesidades que se presente en la organización, con el fin de determinar quién será contratado. Mientras que, un complemento de la selección del personal es que las vacantes que existe en la empresa generen interés a un gran número de candidatos, para posteriormente seleccionar el más apto, esto quiere decir que se requiere un número significativo de postulantes en lugar de una cantidad limitada, de manera que se concuerda con (Franco y Oquendo 2020).

De acuerdo con Armijos, Bermúdez, y Mora (2019) la gestión de los recursos humanos, con el paso del tiempo, ha ganado importancia, debido a que ya no se limita solamente en la selección y contratación de empleados, sino que también abarca políticas empresariales que tienen conexión con la coordinación y control del rendimiento que tenga el personal para que la empresa sea más eficiente, desde esta perspectiva, los directivos deben enfocarse no solo en una sólida gestión de selección y contratación, sino también en un factor importante: la retención del personal. Esto para garantizar que los talentos más destacados o líderes no emigren a la competencia.

No obstante, se basa la selección de personal en requisitos establecidos por el supervisor o jefe de área conforme las necesidades de la obra en producción, según Mallqui (2015). A pesar de ello, como se dijo anteriormente, es un sistema muy básico que impide tener una selección eficiente del personal debido a que el jefe o supervisor serían los encargados mas no trabajan juntamente con el departamento de Talento Humano quienes serían los encargados de la contratación, aportándose y fortaleciéndose ambos para elegir a los candidatos eficientes, aportando en un futuro la retención del personal y disminuyendo la rotación de aquellos.

Los empleados de construcción como los albañiles forman parte fundamental de la fuerza laboral de empresas de este sector. Dependiendo de la selección del personal y según el enfoque que necesite la empresa pueden estar orientados hacia una visión estratégica y de largo plazo. Por otro lado, también puede ser posible que solo necesiten albañiles para resolver necesidades inmediatas según las demandas que se presente durante los proyectos en curso, lo que da como resultado un enfoque más reactivo y de corto plazo en la selección y contratación del personal, para ambos casos se debe seguir los pasos de los subsistemas de la selección del personal como se muestra en la figura 1:

Figura 1. Subsistemas de la Selección del Personal



Fuente: elaboración propia

Análisis de puesto

Este es el primer paso que se debe realizar para la selección del personal, es sumamente importante comprender las especificaciones del puesto vacante, por esta razón, el análisis de puesto según Vadillo (2021) sirve para identificar si es necesario la experiencia, el nivel de educación, las habilidades, las cualidades, la personalidad del participante, así como cualquier otro criterio relevante que se necesite en cuestión. Con el fin de diseñar la vacante según las responsabilidades y requisitos que necesite la empresa, además que los participantes conozcan con exactitud qué cargo va a desempeñar y saber si es el candidato ideal.

Reclutamiento

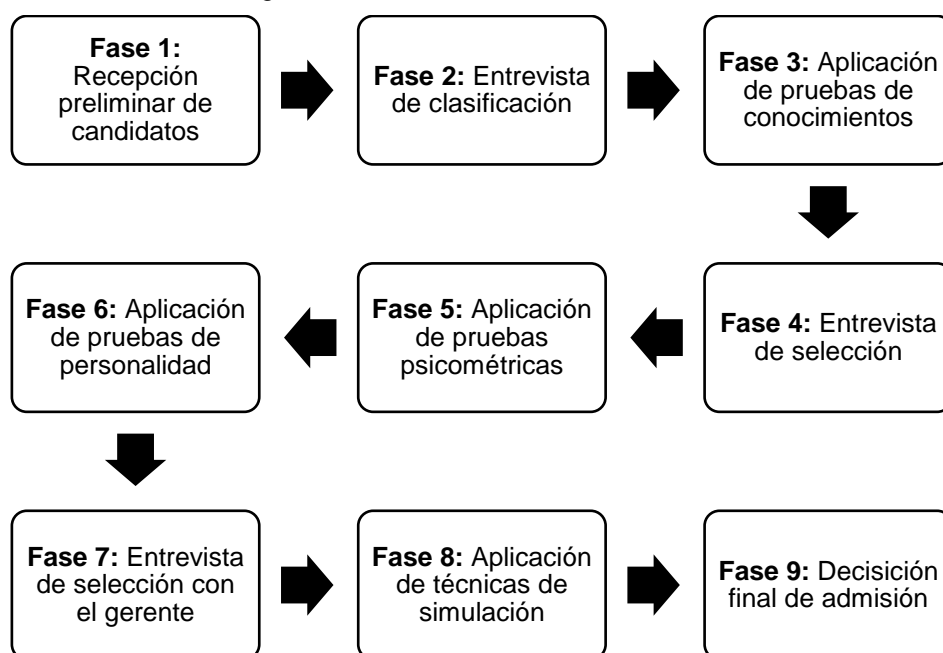
En este punto el reclutamiento se basa en la atracción de candidatos calificados para la vacante solicitada de la empresa. Desde el punto de vista de Scarponetti (2023) existe tanto el reclutamiento interno como externo. Dentro del reclutamiento interno, se refiere a que solo se busca candidatos que ya formen parte de la empresa, mediante promociones, ascensos o recomendaciones por parte de los empleados. Mientras que el reclutamiento externo se refiere a candidatos que no forman parte de la empresa, siendo un proceso más riguroso y extenso, el postulante no es conocido, este proceso se hace visible por medio de sitios webs de empleo, agencias de reclutamiento, redes sociales, etc.

Selección

Fases de la selección del personal

En contraste de la organización, un componente fundamental para el éxito es la selección del personal, dado que influye en la eficiencia y calidad del tipo de trabajo. Este proceso se compone de diversas fases de la selección, esto de acuerdo con que enfoque necesite la organización, así como la perspectiva de diferentes autores. Una en específica que está diseñada para guiar el proceso de selección de manera sistemática y eficiente es de (Chiavenato 2001) tal como se explica en la *figura 2*.

Figura 2. Fases de la Selección del Personal



Fuente: modificado a partir de Chiavenato (2001)

A partir de la *figura 2*, consiste la fase 1 en la revisión inicial de currículums de los candidatos interesados para el puesto; seguida de la fase 2 donde se determina su idoneidad y clasifica a los candidatos a partir de la entrevista inicial; la fase 3 se lleva a cabo pruebas para evaluar las habilidades y conocimientos de los postulantes; la fase 4, se entrevista a los candidatos una vez preseleccionados para evaluar su experiencia y habilidades; la fase 5 da paso a las evaluaciones para analizar aspectos como sus emociones, las capacidades cognitivas, y personalidad de los postulantes mediante las pruebas psicométricas.

Mientras que la fase 6 se enfoca únicamente en evaluar rasgos de personalidad mediante exámenes como *Myers-Briggs* (MBTI), *Big Five Personality Test* y su compatibilidad con el puesto; fase 7, el gerente o supervisor es el encargado de entrevistar a los candidatos desde la perspectiva de ellos; la fase 8 se emplean métodos de simulación como: situaciones prácticas o juegos de rol, para analizar el desenvolvimiento de los postulantes en entornos laborales; la fase 9 se fundamenta en todos los aspectos mencionados anteriormente para la decisión final de que aspirante será contratado, y quienes serán puestos en posibles contrataciones en un futuro.

Toma de decisiones y oferta de empleo

Una vez finalizado por completo el proceso de la selección del personal de los candidatos de pasar por cada una de las fases que se explicó anteriormente, se debe tomar una decisión del equipo de selección juntamente con el gerente del área, de quien va a ser el candidato idóneo para la vacante. De modo que se le presente la oferta de empleo en donde se especifique: el salario, el horario, las responsabilidades del puesto, la fecha de inicio, y en caso de ser necesario los exámenes médicos requeridos para el ingreso, entre otra información que requiera y solicite el empleado.

Inducción

Una vez tomada la decisión del nuevo candidato que se contrata, esta persona pasa a la inducción, que consta la presentación de la empresa, valores, políticas, cultura de la organización. Se le detalle las responsabilidades y expectativas del puesto, lo que permite ayudar al nuevo empleado a comprender mejor sus roles. Según (Ayana et al. 2020) se debe contar con una inducción bien estructurada, por lo que si no existe una estructuración puede llegar ocasionar, un desempeño deficiente, los empleados que no sienten que son bienvenidos tienden a aumentar la rotación, a la vez que puede existir problemas de seguridad.

1.2. Análisis de los factores que inciden en la selección y retención del personal en la Industria de la construcción

La naturaleza cíclica de los proyectos de construcción, entre periodos de alta demanda y momentos de menor actividad, genera una fluctuación constante en la necesidad de mano de obra. Esta inestabilidad laboral, sumada a la imprevisibilidad en cuanto a la duración de los contratos, genera una sensación de incertidumbre entre los trabajadores, lo cual conlleva a motivarse a buscar trabajos más estables, tal como indica Smith (2015). Al mismo tiempo, la exigencia física que se requiere en algunos proyectos de construcción puede provocarles tanto fatiga y desgaste corporal, contribuyendo a una rotación más elevada en la búsqueda de oportunidades laborales menos demandantes en términos físicos.

Factores de la selección del personal

La requisición de empleo

Es un documento el cual especifica tanto los detalles del puesto vacante, habilidades requeridas, las responsabilidades y cualquier otro requerimiento que sea relevante como lo explica (Chiavenato 2011). Generalmente este proceso lleva la gestión el departamento de Talento Humano. Una vez completado este documento se inicia un proceso estructurado de reclutamiento y selección de candidatos calificados. Por lo que, se mantiene un registro de requisiciones de empleo para cuando el puesto este nuevamente disponible ya se cuenta con personas preseleccionadas, de manera que se agilice el proceso. Un ejemplo claro es la *figura 3* da idea del proceso.

Figura 3. Modelo de requisición de Empleo

De: Departamento _____	Fecha/Emisión		
Para: División de relaciones industriales	/ /		
Área de reclutamiento y selección	Fecha/Recibido		
	/ /		
REQUISICIÓN DE EMPLEO	Núm. /		
DIVISIÓN	CLAVE DE LA DIVISIÓN		
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA
<input type="checkbox"/>	Por reemplazo		
Registro	Fecha/Salida	Nombre	Puesto
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
<input type="checkbox"/>	Por aumento del personal		
Causas del aumento del personal			

Fuente: modificado a partir de Chiavenato (2011)

Preferencias en el proceso

Es sabido que en el sector de la construcción en Ecuador el maestro mayor de obra sea el encargado de seleccionar a los nuevos albañiles, generalmente contratando a personas de su preferencia, según Trujillo (2023). Sin embargo, este procedimiento puede llegar hacer perjudicial debido a que limita la diversidad y la calidad del equipo de trabajo ocasionando descontento por parte del personal afectando a su rendimiento y baja calidad en las actividades semanales. Aparte que la empresa podría perder las oportunidades de contratar empleados talentosos y adecuados para la construcción.

Selección por recomendaciones

Según Naranjo (2012) citado de Baldovino, Vásquez, y Muñoz (2021) explica que, al momento de surgir una vacante a reemplazar en la organización, a menudo no priorizan las competencias de los candidatos, simplemente el empleador confía en las recomendaciones. Esto debido a que la posición de la vacante se debe cubrir de manera rápida, provocándose en la mayoría de las ocasiones que el nuevo

integrante no tiene las habilidades adecuadas y carecen de conocimientos, el cual en un punto específico termine por rotar a otra empresa dejando nuevamente la vacante.

Aptitud física

Dentro del sector de la construcción es importante recalcar que la aptitud física juega un papel crucial en la selección del personal. Esta aptitud como explica (Patricio Chávez Hernández et al., 2020) está vinculada con las actividades físicas que puede realizar una persona según las capacidades de su propio cuerpo. Por lo que, estos trabajadores deben estar preparados para sus tareas diarias que van desde levantar objetos pesados, pasar por largos periodos de pie, hasta realizar las actividades en entornos climáticos desfavorables. Por lo que los empleadores valoran más a las personas que demuestren resistencia física, no solo aumenta la productividad, sino que también ayuda a los riesgos de lesiones laborales.

Disponibilidad y flexibilidad

Para la mayoría de las empresas es de suma importancia conocer la disponibilidad y flexibilidad que tiene cada aspirante para la vacante. Para una mayor explicación se expone los diferentes tipos que existe.

Cuadro 2. Tipos de Flexibilidad

Tipos de Flexibilidad	Descripción
Flexibilidad salarial	Es decir que no tienen un salario fijo, puede variar por diferentes motivos como por su rendimiento, horas extras, etc.
Flexibilidad en el espacio de trabajo	Se refiere a que no es necesario que el trabajador asista físicamente a la empresa, puede realizar mediante teletrabajo.
Flexibilidad funcional	Indica que el empleado no tiene por qué tener un puesto fijo en la empresa, puesto que, desempeña diferentes funciones dentro de ella.
Flexibilidad de plantilla	Se refiere a la capacidad de cambiar el número de empleados según necesite la empresa en el momento.

Fuente: elaboración propia

Como se dijo anteriormente, la disponibilidad y flexibilidad es fundamental para las empresas constructoras, en donde por circunstancias internas o externas pueden enfrentar retrasos en sus proyectos, ocasionando que para cumplir con el tiempo establecido el personal de construcción deba laborar horas extras e incluso días para igualarse con lo planificado. Esto sucede siempre y cuando exista un acuerdo donde especifique que el empleado acepta estar disponible fuera de su horario normal para cumplir con las necesidades de la empresa como se concuerda con (Zúñiga 2021).

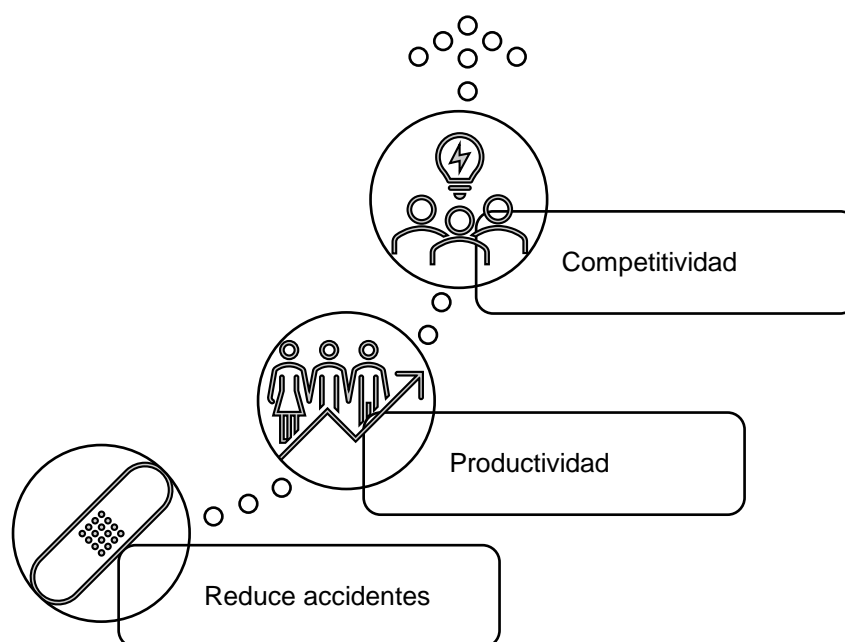
Experiencias previas

En el competitivo mundo laboral actual, las empresas están en busca de candidatos idóneos para las vacantes que cuenten con experiencias previas necesarias para que contribuya a la organización. Por lo que, el aspirante que cuente con conocimientos prácticos y comprensión profunda de las actividades y responsabilidades similares al puesto se pueda adaptar rápidamente al nuevo entorno laboral, y por ende ser productivos desde el inicio como señalan (Romero-Olmedo & Franco-Cortes, 2022). Además, las experiencias previas pueden ser un indicador de su potencial de crecimiento y desarrollo del candidato, es decir si su trayectoria demuestra que ha evolucionado profesionalmente, significa que puede asumir desafíos.

Participación en capacitaciones

Para el progreso de toda empresa es fundamental tener constantemente capacitado al personal, esto fomenta al crecimiento y asegura un mejor rendimiento de sus empleados, de acuerdo con Santos (2021). Entonces las empresas no solamente buscan candidatos que cuenten con los demás factores anteriores, si no también aspirantes que se interesen por aprender y mejorar su desarrollo profesional mediante las capacitaciones. Por lo que, la empresa se da entender con un mensaje claro de aprecio y cuidado de los empleados, puesto a que, se preocupa por el conocimiento y la formación de cada uno de ellos para lograr mejores resultados en los proyectos a largo plazo. En la siguiente *figura 4* se explica de mejor manera la capacitación aumenta en:

Figura 4. Crecimiento por Capacitación



Fuente: modificado a partir de Mango (2018)

Las empresas constructoras buscan mantener una alta competitividad mediante el equipo de trabajo, en donde la única diferencia radica en la calidad de la mano de obra que se realice en los proyectos como explican (García Guiliany, Marcano, y Barros 2021). Mientras que la productividad se refiere a que ayuda a desarrollar las tareas en menos tiempo utilizando menos recursos gracias a una correcta capacitación, de acuerdo con (Minaya 2021). Por último, la capacitación reduce accidentes, al proporcionar a los empleados el conocimiento necesario de utilizar las herramientas y reconocer los riesgos de acuerdo con (Amasifen y Campos 2020).

Antecedentes de seguridad y registro de accidentes laborales

Otro punto importante durante la selección de los candidatos es el historial de los accidentes laborales que tuvieron durante sus experiencias previas. Si el aspirante cuenta con un alto índice de accidentes, se da por concluido que puede ser un riesgo dentro de la empresa, mientras que si el aspirante al contrario tiene un bajo índice o nulo significa que los aspirantes conocen y comprenden la importancia de seguir los procedimientos de seguridad. Por lo que un candidato que demuestre interés y compromiso en la seguridad suya puede aportar a sus

compañeros siendo un activo muy valiosa para cualquier empresa constructora. Según INSST (2021) esta investigación de accidentes ayuda entender como ocurrió y el por qué sucedió.

Habilidades

Dentro de la selección del personal un factor a tomar en cuenta es las habilidades adquiridas que tiene la persona durante sus experiencias. Según lo expresado de Salazar (2023) se puede seleccionar no solo por su educación, si no por sus habilidades y talento del aspirante. Los candidatos que tengan mayores conocimientos en la lectura e interpretación de planos, en el manejo de herramientas y maquinarias, la capacidad de mantener el equilibrio y agilidad para trabajar en las alturas, tengan conocimientos sobre plomería, etc., son los candidatos idóneos que cualquier empresa constructora necesita como su equipo de trabajo.

Retención del personal

La retención del personal tiene como objetivo mantenerles a los trabajadores talentosos en la organización, además ayuda a evitar que ellos abandonen, de manera que se cumpla los objetivos en el tiempo establecido. Según Ibáñez (2023) es importante impedir la rotación constante de los empleados, puesto que genera consecuencias negativas, so solo en la disminución de la productividad, sino también impacta en las cuentas de la empresa al momento de reclutar nuevo personal. Por ello existen varios factores que ayuda de manera significativa a la retención de los empleados.

Factores de la retención del personal

Antes de adentrarnos analizar qué factores influyen en la retención del personal, es crucial entender la importancia estratégica que este tema tiene para asegurar la estabilidad y éxito de una empresa. Por lo tanto, no solo impacta a la continuidad de las actividades y eficiencia del proyecto, sino que también influye con la satisfacción de los empleados, el entorno laboral, y la cultura corporativa. Por ende, es esencial investigar los diversos elementos implicados en este

procedimiento para desarrollar estrategias eficaces. Por lo tanto, los factores relevantes son los siguientes:

Económico

El sueldo juega un papel importante a la hora de la toma de decisiones de los empleados, sobre si permanecer en su empleo actual o rotar a una nueva organización en búsqueda de mejores recompensaciones. Usualmente las empresas constructoras no suelen pagar justamente a su personal obrero o no se alinean con el promedio salarial del mercado, ocasionándoles desmotivación y frustración. Por ende, si el salario es justo y tienen garantía de los beneficios legales los empleados de obra estarán satisfechos como indica (Manjarrez, Boza, y Mendoza 2020).

Asimismo, las comisiones también tienen un impacto significativo en la decisión de los empleados debido a que pueden fortalecer su capital humano en las empresas constructoras como lo señala (Lozano 2014). De manera que, motivándoles con incentivos atractivos favorecerá a la organización gracias a que se incrementará el rendimiento y la productividad de los empleados de obra, evitando pequeños inconveniente como retrasos en el proyecto o la rotación de ellos a la competencia.

Indumentaria y seguridad laboral

En el folleto informativo de Mutua Universal (2017) explica que el equipo de protección hace referencia a herramientas, indumentarias, calzado, etc., los cuales tienen que ser homologados para la protección y seguridad del trabajador, por ende, al proveerles de equipos de protección, tendrán mayor confianza para desempeñar sus tareas, lo que además les motivará al percibir que una empresa se preocupara por el bienestar de ellos. Además, que se evitarían de riesgos o accidentes innecesarios dentro de los proyectos que lleven a gastos innecesarios por remuneraciones o denuncias por parte de los empleados de la construcción.

Social

Se debe hacer énfasis al clima organizacional, debido a que es un factor clave en la mejora del rendimiento de las empresas, pues impacta directamente en su productividad conforme menciona (Pazmay y Rojas 2020). De este modo, los empleados no solamente buscan la satisfacción de las necesidades básicas como las de seguridad y fisiológicas, sino que también buscan la necesidad de integrarse en un grupo social, sentir que pertenecen a esa organización, por ende, la empresa constructora debe realizar una adecuada selección para asegurar que exista un ambiente laboral estable y propicio para la interacción social.

De igual manera, el reconocimiento social es un factor importante si se habla de motivaciones intrínsecas, el solo hecho de que el jefe o el supervisor de obra reconozca el trabajo de cada uno de ellos con unas felicitaciones, puede llegar a que la persona siga siendo más productiva al momento de realizar sus tareas, puesto que, le hacen sentir al empleado una persona valioso e importante dentro de la empresa, estos elementos son fundamentales en las aspiraciones de toda persona al encontrar una organización como explica (Díaz, Plaza, y Hernández 2020).

1.3. Enfoques y prácticas actuales en la selección y retención del personal en la industria de la construcción

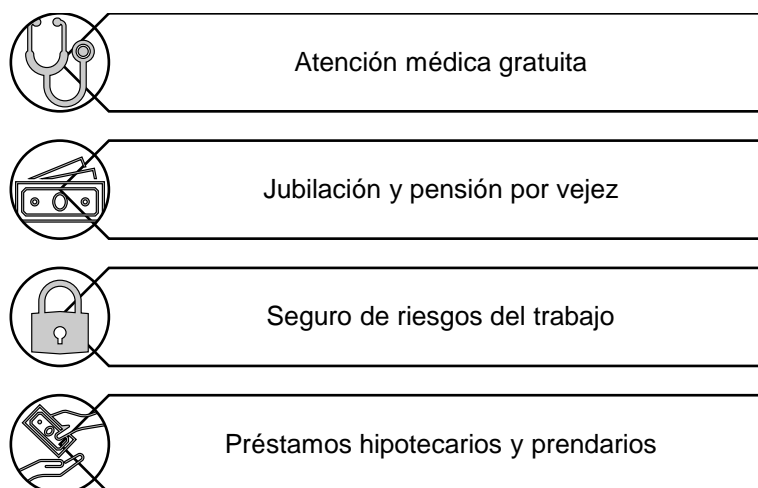
Se observa una tendencia emergente en la selección y retención del personal en la industria de la construcción, la cual es la sostenibilidad como un criterio fundamental, según Quispe y Torres (2021) explica que deben también enfocarse en seleccionar perfiles que cuenten con conocimientos en prácticas sostenibles, en donde el personal conozca el uso de materiales reciclables y las construcciones ecológicas. Además, que el personal de obra que tenga estas habilidades tiene más posibilidades de retención, puesto que las empresas valoran cada vez más este aspecto que compartan ese compromiso con la responsabilidad ambiental.

Dentro del contexto del Ecuador surge el interrogante en las empresas si los posibles nuevos empleados son personas de confianza muy aparte de las

pruebas que se realiza durante el proceso de selección. Una de las practicas actuales según BDRs (2023) son las de revisar mediante su número de cedula registros judiciales, información académica, y mediante el Equifax revisar su historial crediticio, con el fin de validar si la información que da el candidato es verdadera. Este proceso se cumple con la autorización del aspirante para revisar dicha información.

A partir de las cifras del INEC (2021), en donde su estudio revela que 2 de cada 3 trabajadores en el país no están afiliados al IESS. Una cifra bastante alta, esto sugiere que las empresas no llevan esta práctica a cabo, tienen sus razones para abstenerse de hacerlo. Sin embargo, para los empleados puede ser perjudicial, debido a que no reciben los beneficios que les otorga estar afiliado. Por consiguiente, en las empresas constructoras es común que al personal obrero no se les afilien como explica (González 2023) en sus estudios que cerca del 77,2% del personal de construcción están en la informalidad. Los beneficios más relevantes que conlleva la afiliación serían como se expone en la figura 5:

Figura 5. Beneficios Aportación - IESS



Fuente: modificado a partir de IESS (2021)

A la vez, otros beneficios que cuenta el aporte al IESS de los empleados es la jubilación y pensiones por vejez, después de realizar un determinado número de aportaciones según lo establecido por la normativa vigente del IESS, los contribuyentes pasan a ser parte de los jubilados como explica King & Carranza (2022). Mientras que otros beneficios que otorga según Luna-Viera, Núñez-Paredes, y Tulcanaza-Prieto (2022) son: préstamos quirografarios, préstamos

hipotecarios, préstamos para salud, educativo, etc., con una tasa de interés muy por debajo de instituciones financieras, de manera que atrae bastante a los empleados a que las empresas les afilien al IESS para recibir todos los beneficios anteriores.

En caso, de que los costos de los seguros de vida sean muy elevados, o la empresa en sí no disponga de suficiente capital para optar por las opciones convencionales, pueden inclinarse también a los micro seguros durante los periodos donde más existe riesgos y peligros en el proyecto de construcción. De igual forma, este micro seguro cubre riesgos básicos de accidentes, enfermedades, muerte, etc., pero con cobertura más accesible para la empresa, aportando con primas sumamente más bajas que las habituales y durante periodos cortos, como se concuerda con (Prexl 2022).

En el caso de la industria de la construcción, un enfoque a resaltar en la rotación de los empleados de obra es el transporte según (Langle, Méndez, y Sánchez (2021). Es sumamente importante puesto que existe empleados los cuales suelen vivir en zonas rurales alejadas de la ciudad. Una práctica que en la fecha de dicha investigación aun no es obligatoria por la ley del Ecuador, de modo que recae en la decisión únicamente del gerente si brindarles este beneficio social a sus empleados con el propósito de que exista retención y bienestar laboral.

No obstante, una práctica muy poco utilizada en este sector de la construcción es el *feedback*, el cual consiste en la comunicación abierta de toda la organización, esto quiere decir que las opiniones de todos los empleados son importantes, en donde se les permita un espacio en el cual puedan ser honestos y transparentes, que expresen sus sugerencias, preocupaciones o incomodidades, de manera que se fomente canales de comunicación efectivos. Según Altamirano, Eyzaguirre, García, Gómez, y Mamani (2023) explican que se debe reforzar capacitaciones en *feedback*, puesto que los *millennials* lo valoran más, además que aporta en la retención de los empleados y en la obtención de mejores resultados dentro de la empresas.

En adición a lo anterior, otro método que ayuda a la retroalimentación son las encuestas de satisfacción laboral como señala Dávila y Agüero (2021). Estas se

deben hacer de manera anónima debido a que siempre existen empleados que obtén por no decir la verdad para que no exista una repercusión contra él. De este modo, los empleados de la obra pueden ser totalmente transparente sobre las críticas que se abstienen de decir en el *feedback*. Obteniendo información valiosa para la ayuda al gerente al momento de analizar y tomar decisiones en beneficio de la organización.

En otra parte, los incentivos no monetarios es un buen enfoque determinante para la retención de los empleados, con recompensas de agradecimiento y reconocimiento por sus actividades realizadas dentro del plazo establecido, e incluso antes del plazo previsto como argumenta (Rose 1998 citado de Qader, A. N. 2021). Las cuales podemos destacar como días libres adicionales, reconocimiento público, oportunidades de desarrollo personal. Entonces dicho esto, en el sector de la construcción debe existir un equilibrio tanto en la retroalimentación y en el reconocimiento, donde además de señalar los errores con sanciones, se debe destacar su valoración por un trabajo bien realizado.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica que tipo, enfoque y métodos de investigación se utiliza, mientras que se describe de donde surge las preguntas que se realiza en la encuesta, a la vez que se comprueba si tienen un alto nivel de confiabilidad para aplicarse. Posteriormente se interpreta los resultados de la encuesta mediante gráficas para su mejor entendimiento, tras ello se realiza la caracterización de la empresa con el propósito de detallar las dos variables de estudio dentro del contexto de la organización.

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

En el presente trabajo de investigación se desarrolla un estudio sobre las principales deficiencias que tiene la selección del personal de construcción en la empresa Ópalo Constructora, las cuales ocasionan que no exista retención por parte de ellos, y decidan dejar el puesto sin finalizar el proyecto. A la vez, que se identifica los factores que ayuden a la retención del personal para elaborar estrategias que vengan de la mano para aportar de manera significativa en las dos variables, con la finalidad de prevenir la rotación de dicho personal.

Para la investigación del estudio se realiza un enfoque descriptivo, en primer lugar, de acuerdo con (Hernández Sampieri et al., 1991) dicho estudio ofrece información que posibilita hacer pronósticos básicos, con ayuda de datos descriptivos de encuestas referente a determinados grupos de población, con el fin de anticipar probabilísticamente el resultado. Por lo que, en el contexto de este análisis se recopila información detallada sobre las teorías existentes que tenga conexión con la selección y retención del personal en la industria de la construcción, esto con el fin de fundamentar una base sólida y completa sobre los factores que afectan en este sector.

Además, que este enfoque ayuda a recopilar datos precisos sobre la situación actual de la empresa orientado a la selección y retención del personal, y analizar en detalle los diferentes componentes involucrados en el reclutamiento de manera que se identifica oportunidades para la mejora en todos estos aspectos. Esta investigación como es descriptiva adopta un enfoque mixto que combina tanto

métodos cuantitativos como cualitativos con el propósito de alcanzar una comprensión completa sobre las prácticas de selección del personal en dicha empresa.

El primero método es cuantitativo en esta investigación con ayuda de la encuesta mediante la escala de Likert de Frecuencia, que constituye una herramienta fundamental, al centrarse en el análisis de datos numéricos, esta metodología posibilita explorar la frecuencias, promedios, correlaciones y patrones, con la finalidad de comprender las relaciones de causa y efecto, así como también probar o confirmar hipótesis, teorías, o en algunos casos acertar en las suposiciones que se tenía en mente, a través de análisis estadísticos. Estos resultados se pueden reflejar en tablas, gráficos, en forma de números como se facilite de mejor manera su explicación como se concuerda con (Jiménez Moreno et al., 2022).

Dentro del segundo método cualitativo se plantea la misma encuesta, debido a que son preguntas indirectas las cuales hacen referencia a las percepciones que tiene cada uno del personal de construcción, pero como se dijo anteriormente se usa respuestas basadas en la escala de Likert las cuales se pueden cuantificar, de modo que exista una combinación de ambos enfoques para una visión más completa. En este método sirve para comprender a profundidad un fenómeno social que se esté estudiando como lo explica (Bautista 2022).

Entonces una vez descrito lo anterior, para la presente investigación se realiza las encuestas mezclando los dos enfoques. Por lo que se utiliza el software SPSS por su facilidad de uso, el cual ayuda a la recolección de datos numéricos, las cuales son realizadas mediante el método de escala de Likert de Frecuencia, que se recolecta del personal de construcción en la empresa Ópalo Constructora de manera que se pueda cuantificar en gráficas para su mejor entendimiento, a la vez que se identifica la confiabilidad de las preguntas por medio del alfa de Cronbach que se otorga en dicho software.

No es necesario realizar una muestra de la población a la cual se realiza la encuesta, debido a que no pasa de cien personas. Por ende, se aplica a los veinte y cinco personas de construcción más la persona encargada del área de talento

humano que serían el total de la población. Las encuestas tienen un procedimiento de ser totalmente anónimas para la mejora de la información que se concuerda con (Hernández et al., 2010) los cuales explican que es más probable que los empleados entreguen o expresen información más sincera y valiosa si saben que no van a tener repercusiones.

2.2. Análisis de los instrumentos de diagnóstico de selección de personal en la empresa Ópalo Constructora

Las preguntas de las encuestas están formuladas en base al capítulo anterior, en donde se expone cada punto importante sobre la selección y retención del personal en el sector de la construcción para la empresa Ópalo. La encuesta tiene un total de veinte preguntas, las cuales se dividen: tres sobre el reclutamiento, catorce en base a la selección, y por último tres sobre la retención. Obteniéndose como resultado un 15% de retención, un 70% sobre selección y un 15% de retención. Para una mejor explicación sobre el desarrollo de las preguntas se explica de mejor manera en la *tabla 3*:

Cuadro 3. Formulación de la Encuesta

SUBDIMENSIÓN 1	SUBDIMENSIÓN 2	1.1	Indicadores	
Reclutamiento	Alcance	1	Interno	
		2	Externo	
		3	Captación	
		1.2		
Selección del Personal	Perfil	1	La requisición del empleo	
		2	Disponibilidad y flexibilidad	
		3	Participación programas de desarrollo	
		4	Antecedentes de seguridad	
		5	Diseño	
			1.3	
	Influencia	1	Preferencias	
		2	Recomendaciones	
			1.4	
	Competencias	1	Aptitud Física	
		2	Certificaciones	
		3	Experiencias	
		4	Habilidades	
			1.5	
	Herramientas	1	Entrevistas	
2		Aplicación de pruebas de conocimientos		
3		Aplicación de pruebas de personalidad		
		1.6		
Retención	Beneficios	1	Económico	
		2	Social	
		3	Indumentaria	

Fuente: elaboración propia

Alfa de Cronbach

Se utiliza el Alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad de las preguntas de la encuesta que se realiza en la escala de Likert de Frecuencia con ayuda del software SPSS, a la vez que se asegura mediante dicho método que las preguntas sean coherentes y proporcionen resultados fiables. Si el valor generalmente supera a 0.70 sugiere que los ítems tienen una alta correlación interna, y la encuesta es confiable para medir sus variables como se concuerda con (Rodríguez-Rodríguez & Reguant-Álvarez, 2020).

Tabla 1. Confiabilidad de la Encuesta

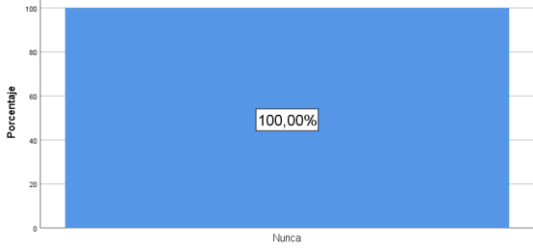
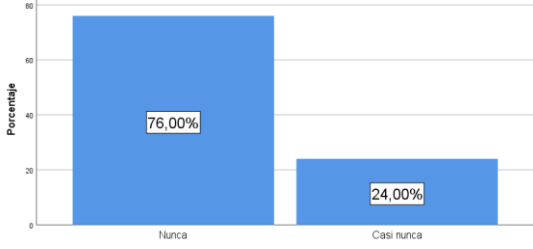
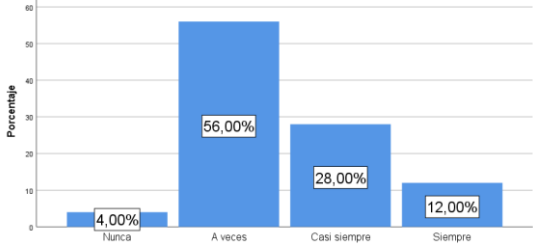
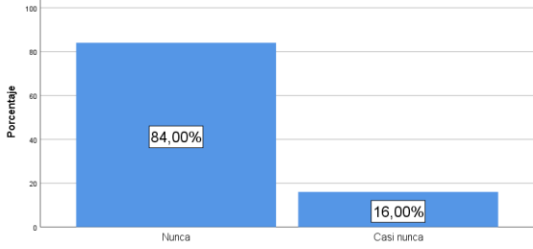
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,771	20

Fuente: elaboración propia

Las siguientes preguntas se tabularon para su mejor comprensión en el software SPSS para el análisis de los datos y su facilidad de uso. Además, de proporcionar herramientas avanzadas como el Alfa de Cronbach conforme se señaló antes, asegurándose la confiabilidad de las preguntas, que en este caso es 0.789, por lo que se concluye que son fiables las preguntas de la encuesta, asimismo facilita la creación de gráficos para mejorar la visualización de los resultados obtenidos.

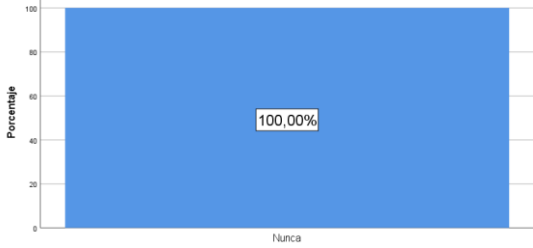
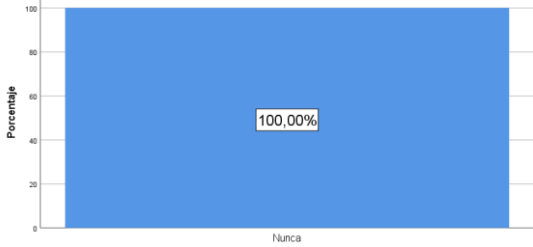
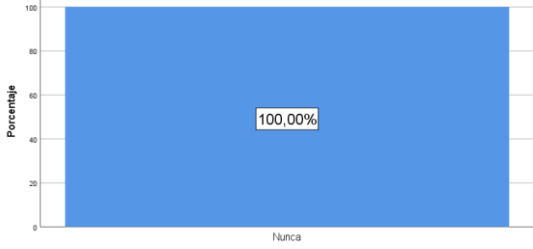
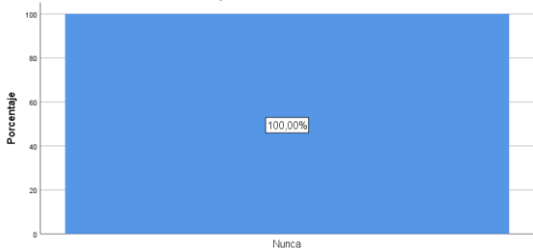
Preguntas de la encuesta

<p style="text-align: center;">Pregunta 1</p> <p style="text-align: center;">La empresa al necesitar personal de construcción comunica previamente a sus empleados.</p> <table border="1"> <caption>Datos para Pregunta 1</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>60,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	A veces	20,00%	Casi siempre	20,00%	Siempre	60,00%	<p>Subdimensión 1: Reclutamiento.</p> <p>Subdimensión 2: Alcance.</p> <p>Indicador 1: Interno.</p> <p>Al tener un mayor porcentaje en la opción siempre, se puede concluir que la empresa comunica primeramente a sus empleados cuando necesitan contratar nuevo personal.</p>
Respuesta	Porcentaje								
A veces	20,00%								
Casi siempre	20,00%								
Siempre	60,00%								
<p style="text-align: center;">Pregunta 2</p> <p style="text-align: center;">Se publican las vacantes disponibles en la bolsa de empleo y redes sociales para alcanzar a una audiencia más amplia y diversa.</p> <table border="1"> <caption>Datos para Pregunta 2</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>32,00%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>68,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Nunca	32,00%	Casi nunca	68,00%	<p>Indicador 2: Externo</p> <p>Al disponer de solamente dos respuesta las cuales son “nunca” y “casi nunca” se puede saber con exactitud que la mayoría del personal de construcción no se enteraron por bolsa de empleo ni tampoco por las redes sociales cuando solicitaron el empleo.</p>		
Respuesta	Porcentaje								
Nunca	32,00%								
Casi nunca	68,00%								

<p style="text-align: center;">Pregunta 3</p> <p style="text-align: center;">El área de talento humano demuestra su eficacia al identificar y atraer candidatos idóneos para la posición.</p>  <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 100. A single blue bar for the category 'Nunca' reaches the 100% mark. A data label '100,00%' is placed inside the bar.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Nunca	100,00%	<p>Indicador 3: Captación</p> <p>Al contar con solo una opción de “nunca” se puede concluir que el área de talento humano tiene una deficiencia al seleccionar los candidatos.</p>						
Categoría	Porcentaje										
Nunca	100,00%										
<p style="text-align: center;">Pregunta 4</p> <p style="text-align: center;">Se emplea una requisición de empleo como parte del proceso de contratación para recopilar información necesaria.</p>  <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 80. Two blue bars are shown: 'Nunca' at 76.00% and 'Casi nunca' at 24.00%. Data labels are placed inside each bar.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>76,00%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>24,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Nunca	76,00%	Casi nunca	24,00%	<p>Subdimensión 1: Selección del personal Subdimensión 2: Perfil</p> <p>Indicador 1: La requisición de empleo</p> <p>Se observa que a todo el personal de construcción jamás se les brindó al momento de ser aspirantes una requisición de empleo para que cuente con su información la empresa.</p>				
Categoría	Porcentaje										
Nunca	76,00%										
Casi nunca	24,00%										
<p style="text-align: center;">Pregunta 5</p> <p style="text-align: center;">La disponibilidad y flexibilidad para trabajar los sábados y horas extras son fundamentales para seleccionar a los candidatos.</p>  <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 60. Four blue bars represent different frequency levels: 'Nunca' (4.00%), 'A veces' (56.00%), 'Casi siempre' (28.00%), and 'Siempre' (12.00%). Data labels are placed inside each bar.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4,00%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>56,00%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>28,00%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>12,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Nunca	4,00%	A veces	56,00%	Casi siempre	28,00%	Siempre	12,00%	<p>Indicador 2: Disponibilidad y flexibilidad</p> <p>La mayor parte de los encuestados tienen a pensar que “a veces” es necesario la disponibilidad y flexibilidad por lo que se cree que en su selección no fue un factor importante para contratarlos.</p>
Categoría	Porcentaje										
Nunca	4,00%										
A veces	56,00%										
Casi siempre	28,00%										
Siempre	12,00%										
<p style="text-align: center;">Pregunta 6</p> <p style="text-align: center;">La disposición y entusiasmo para participar en formaciones adicionales (capacitaciones), puede sumar puntos durante el proceso de selección.</p>  <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 100. Two blue bars are shown: 'Nunca' at 84.00% and 'Casi nunca' at 16.00%. Data labels are placed inside each bar.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>84,00%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>16,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Nunca	84,00%	Casi nunca	16,00%	<p>Indicador 3: Participación de programas de desarrollo</p> <p>Al tener dos opciones de “nunca” y “casi nunca” se deduce que en el proceso de la selección no se les informó sobre si tienen intereses en seguir en su desarrollo profesional mediante capacitaciones.</p>				
Categoría	Porcentaje										
Nunca	84,00%										
Casi nunca	16,00%										

<p style="text-align: center;">Pregunta 7</p> <p style="text-align: center;">Se da especial consideración a los antecedentes de seguridad y al registro de accidentes laborales que tiene un candidato.</p> <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 80. The horizontal axis has two categories: 'A veces' and 'Casi siempre'. The bar for 'A veces' reaches the 24,00% mark, and the bar for 'Casi siempre' reaches the 76,00% mark.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>24,00%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>76,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	A veces	24,00%	Casi siempre	76,00%	<p>Indicador 4: Antecedentes de seguridad</p> <p>En este caso, se tiene que la mayoría tiene conocimientos que los antecedentes de seguridad y registro de accidentes son puntos claves al momento de ser seleccionado.</p>		
Respuesta	Porcentaje								
A veces	24,00%								
Casi siempre	76,00%								
<p style="text-align: center;">Pregunta 8</p> <p style="text-align: center;">El área de Talento Humano se encarga del diseño del perfil para las vacantes del personal de construcción.</p> <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 100. The horizontal axis has one category: 'Nunca'. The bar for 'Nunca' reaches the 100,00% mark.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Nunca	100,00%	<p>Indicador 5: Diseño</p> <p>En este caso, parece ser que el área de talento humano no participa en la creación del diseño de perfil de las vacantes del personal de construcción y no se les brinda información adecuada a los aspirantes.</p>				
Respuesta	Porcentaje								
Nunca	100,00%								
<p style="text-align: center;">Pregunta 9</p> <p style="text-align: center;">El proceso de selección de personal en la constructora es justo y transparente.</p> <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 80. The horizontal axis has three categories: 'Casi nunca', 'A veces', and 'Casi siempre'. The bars reach 8,00%, 76,00%, and 16,00% respectively.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>8,00%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>76,00%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>16,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Casi nunca	8,00%	A veces	76,00%	Casi siempre	16,00%	<p>Subdimensión 2: Influencia</p> <p>Indicador 1: Preferencias</p> <p>Con más de un setenta por ciento en la opción “a veces” podemos deducir que existe una percepción de inconsistencia en el proceso de selección, puede ser que en ocasiones sientan que es justo y transparente, pero no siempre.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Casi nunca	8,00%								
A veces	76,00%								
Casi siempre	16,00%								
<p style="text-align: center;">Pregunta 10</p> <p style="text-align: center;">Las contrataciones de personal de construcción suelen realizarse mayormente a través de recomendaciones.</p> <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 60. The horizontal axis has two categories: 'Casi siempre' and 'Siempre'. The bars reach 68,00% and 32,00% respectively.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>68,00%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>32,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Casi siempre	68,00%	Siempre	32,00%	<p>Subdimensión 2: Influencia</p> <p>Indicador 2: Recomendaciones</p> <p>Si la mayor parte afirmo que “casi siempre” las contrataciones de personal de la constructora se realizan a través de recomendaciones, se puede inferir que existe una fuerte dependencia de las referencias para el proceso de selección.</p>		
Respuesta	Porcentaje								
Casi siempre	68,00%								
Siempre	32,00%								

<p style="text-align: center;">Pregunta 11</p> <p style="text-align: center;">La selección del personal en la constructora se basa en gran medida en la capacidad física de la persona.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>48,00%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>52,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	A veces	48,00%	Casi siempre	52,00%	<p>Subdimensión 2: Competencias</p> <p>Indicador 1: Aptitud Física</p> <p>Al tener dos opciones de “a veces” y “casi siempre” se puede determinar que la constructora considera a la capacidad física un factor importante con bastante frecuencia.</p>				
Categoría	Porcentaje										
A veces	48,00%										
Casi siempre	52,00%										
<p style="text-align: center;">Pregunta 12</p> <p style="text-align: center;">La posesión de certificaciones o licencias es un factor clave durante el proceso de selección.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>12,00%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>84,00%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Casi nunca	12,00%	A veces	84,00%	Casi siempre	4,00%	<p>Indicador 2: Certificaciones</p> <p>Al disponer de tres opciones, pero con un gran porcentaje en “a veces” se puede deducir que en el proceso de selección las certificaciones, aunque en algunas ocasiones suelen ser tomadas en cuenta, no son determinantes en la mayoría de los casos.</p>		
Categoría	Porcentaje										
Casi nunca	12,00%										
A veces	84,00%										
Casi siempre	4,00%										
<p style="text-align: center;">Pregunta 13</p> <p style="text-align: center;">Se valora especialmente la relevancia de las experiencias laborales anteriores durante el proceso de selección.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>44,00%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>32,00%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12,00%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>12,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Nunca	44,00%	Casi nunca	32,00%	A veces	12,00%	Siempre	12,00%	<p>Indicador 3: Experiencias</p> <p>La empresa Ópalo Constructora no suele dar mucha importancia a las experiencias previas que tienen los candidatos, debido a que se enfocan más en otro criterio como las recomendaciones de los propios empleados.</p>
Categoría	Porcentaje										
Nunca	44,00%										
Casi nunca	32,00%										
A veces	12,00%										
Siempre	12,00%										
<p style="text-align: center;">Pregunta 14</p> <p style="text-align: center;">Las habilidades técnicas específicas juegan un papel crucial en la selección de los candidatos.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>32,00%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>64,00%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>4,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Casi nunca	32,00%	A veces	64,00%	Casi siempre	4,00%	<p>Indicador 4: Habilidades</p> <p>La mayor parte de los encuestados tienden afirmar que “a veces” es importante contar con habilidades técnicas para poder sobresalir sobre los demás candidatos.</p>		
Categoría	Porcentaje										
Casi nunca	32,00%										
A veces	64,00%										
Casi siempre	4,00%										

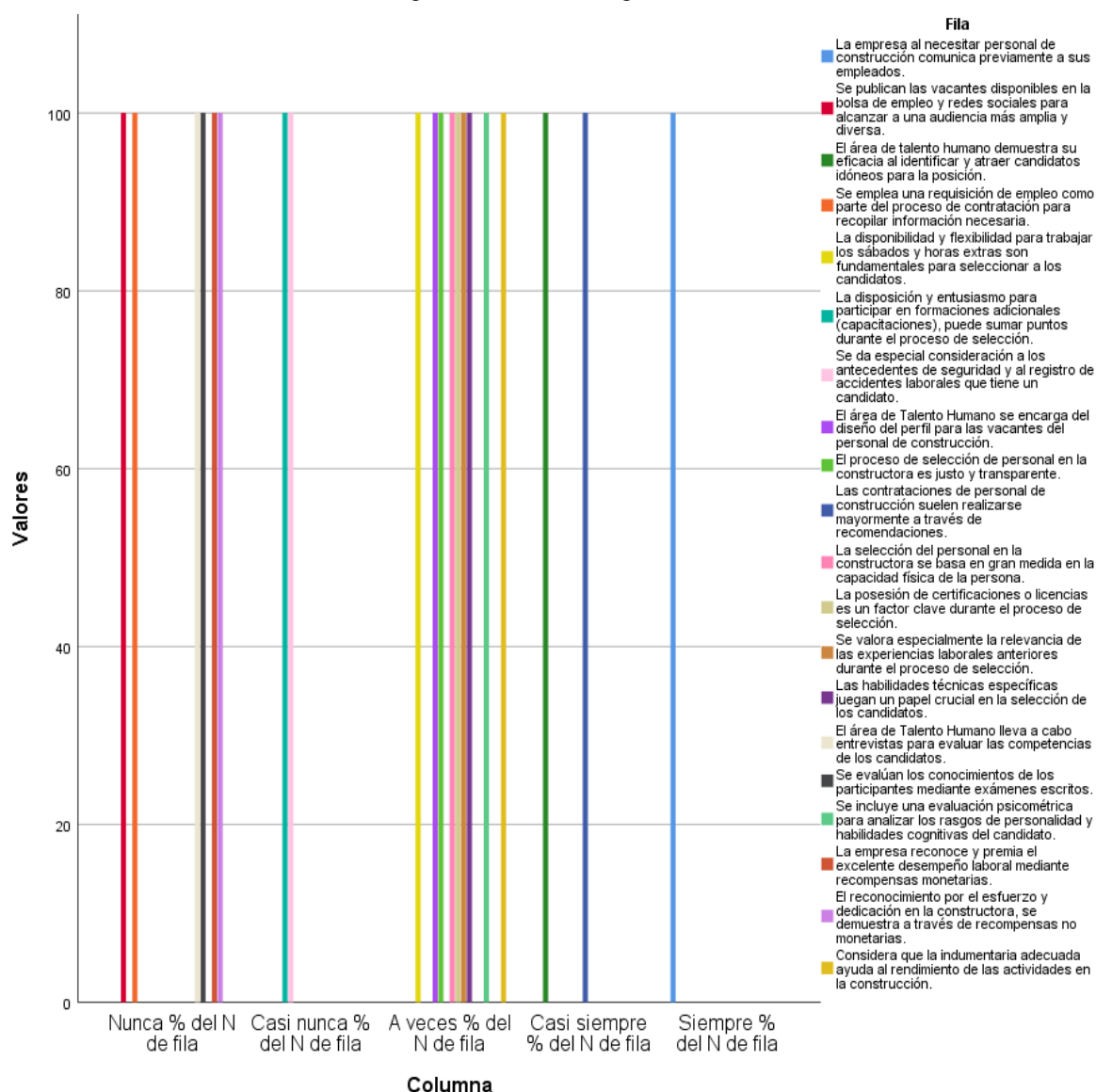
<p style="text-align: center;">Pregunta 15</p> <p style="text-align: center;">El área de Talento Humano lleva a cabo entrevistas para evaluar las competencias de los candidatos.</p>  <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 100 in increments of 20. A single blue bar extends to the 100 mark. A white box with a black border is placed over the bar, containing the text '100.00%'. Below the x-axis, the word 'Nunca' is centered.</p>	<p>Subdimensión 2: Herramientas</p> <p>Indicador 1: Entrevistas</p> <p>Se determina que el área de talento humano de la empresa Ópalo constructora no realiza entrevistas como el proceso de selección del personal para conocer más al aspirante.</p>
<p style="text-align: center;">Pregunta 16</p> <p style="text-align: center;">Se evalúan los conocimientos de los participantes mediante exámenes escritos.</p>  <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 100 in increments of 20. A single blue bar extends to the 100 mark. A white box with a black border is placed over the bar, containing the text '100.00%'. Below the x-axis, the word 'Nunca' is centered.</p>	<p>Indicador 2: Aplicación de pruebas de conocimientos</p> <p>De igual forma se puede percibir que el área de talento humano no ha realizado pruebas escritas para saber el conocimiento de los candidatos que tienen en el momento durante el proceso de selección.</p>
<p style="text-align: center;">Pregunta 17</p> <p style="text-align: center;">Se incluye una evaluación psicométrica para analizar los rasgos de personalidad y habilidades cognitivas del candidato.</p>  <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 100 in increments of 20. A single blue bar extends to the 100 mark. A white box with a black border is placed over the bar, containing the text '100.00%'. Below the x-axis, the word 'Nunca' is centered.</p>	<p>Indicador 3: Aplicación de pruebas de personalidad</p> <p>Se determina que el área de talento humano de la empresa Ópalo constructora no realiza entrevistas como el proceso de selección del personal para conocer más al aspirante.</p>
<p style="text-align: center;">Pregunta 18</p> <p style="text-align: center;">La empresa reconoce y premia el excelente desempeño laboral mediante recompensas monetarias.</p>  <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 100 in increments of 20. A single blue bar extends to the 100 mark. A white box with a black border is placed over the bar, containing the text '100.00%'. Below the x-axis, the word 'Nunca' is centered.</p>	<p>Subdimensión 1: Retención</p> <p>Subdimensión 2: Beneficios</p> <p>Indicador 1: Económico</p> <p>Esto significa que la empresa no utiliza recompensas monetarias, que puede llegar afectar al personal en su rendimiento general, por consiguiente, no existe una retención adecuada en este aspecto.</p>

<p style="text-align: center;">Pregunta 19</p> <p style="text-align: center;">El reconocimiento por el esfuerzo y dedicación en la constructora, se demuestra a través de recompensas no monetarias.</p> <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 60. The horizontal axis has two categories: 'Nunca' and 'Casi nunca'. The bar for 'Nunca' reaches 68.00% and the bar for 'Casi nunca' reaches 32.00%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>68,00%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>32,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Nunca	68,00%	Casi nunca	32,00%	<p>Indicador 2: Social</p> <p>Como de igual forma se dijo anteriormente en este caso tampoco existe recompensas intrínsecas no monetarias, se puede deducir que, a la mayoría del personal de la empresa, nunca han tenido elogios o reconocimientos de sus superiores por el trabajo que realizan.</p>		
Categoría	Porcentaje								
Nunca	68,00%								
Casi nunca	32,00%								
<p style="text-align: center;">Pregunta 20</p> <p style="text-align: center;">Considera que la indumentaria adecuada ayuda al rendimiento de las actividades en la construcción.</p> <p>A bar chart with a vertical axis labeled 'Porcentaje' ranging from 0 to 60. The horizontal axis has three categories: 'Casi nunca', 'Casi siempre', and 'Siempre'. The bars reach 24.00%, 56.00%, and 20.00% respectively.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>24,00%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>56,00%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>20,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Casi nunca	24,00%	Casi siempre	56,00%	Siempre	20,00%	<p>Indicador 3: Indumentaria</p> <p>La indumentaria adecuada en la mayor parte de los encuestados, les parece que si influye bastante en la eficiencia y efectividad en las actividades de la construcción.</p>
Categoría	Porcentaje								
Casi nunca	24,00%								
Casi siempre	56,00%								
Siempre	20,00%								

Fuente: elaboración propia

Asimismo, esta encuesta se aplica también al área de talento humano, para conocer su percepción de la persona encargada. En este caso se puede observar en la *figura 26* la cual tiene similitud de respuestas con el personal de construcción lo que significa que no existe una incongruencia y por ende se tiene más claro la situación de las variables de selección y retención del personal en la empresa, de modo que se afirma las deficiencias que existe.

Figura 26. Encuesta global de TTHH



Fuente: elaboración propia

2.3. Categorización de las variables de estudio de la empresa Ópalo Constructora en el contexto de selección de personal

La empresa Ópalo Constructora Cía. Ltda., se encuentra en la zona centro del Ecuador la cual se dedica al desarrollo de proyectos inmobiliarios de lujo. En su trayectoria, realiza proyectos como: Florenza, el primer conjunto de edificios mayores a seis pisos ubicado en la Av. Miraflores y calle las Orquídeas con un total de diez y ocho apartamentos cada uno. Asimismo, Olimpo es un proyecto de apartamentos de gama alta ubicado en el mismo sitio de Miraflores. Por otro lado, el tercer edificio tiene el nombre de Provenza, que es el primer edificio de ocho

pisos ubicado en el sector de las Palmas.

En la actualidad que se realiza la investigación, está en marcha el proyecto Ónix el cual es un edificio de ocho pisos y tres subterráneos de parqueadores, será el primer edificio de Ambato en contar con un sistema de funcionalidad continua, con la mejor tecnología de aisladores sísmicos en el mundo, ubicado en la Av. Los Guaytambos. Su oferta de departamentos consta de 1, 2 y 3 dormitorios en formatos de un solo nivel y dúplex, debido a su excelente ubicación tendrá una vista de 360°, está cerca de centros comerciales, parques, hospitales, supermercados, etc.

Dentro de las variables de estudio se tiene la selección y retención del personal de la construcción en la empresa. Al tabular las respuestas de dichos empleados, se puede decir primeramente que dentro del reclutamiento no se tiene una buena información sobre las vacantes disponibles, mientras que enfocándose en la selección no se sigue procedimientos claros para determinar si un participante es idóneo basado en competencias, en la utilización de herramientas para conocer la personalidad del candidato, etc. Lo cual se deduce en que no existe una correcta selección del personal por parte del área de talento humano de la empresa.

Mientras que, dentro de la variable de retención, la información que se proporciona de los encuestados respecto a que la empresa resulta en que no les brindan beneficios tanto económicos como motivaciones intrínsecas por el trabajo realizado. Se puede destacar que la empresa si les otorga indumentaria para sus actividades, pero aun así se debe tomar en cuenta los anteriores factores que son importantes para la retención del talento humano, si se cumple con ello provoca un efecto positivo que con lleve a que no exista rotación a otros proyectos ajenos de Ópalo Constructora.

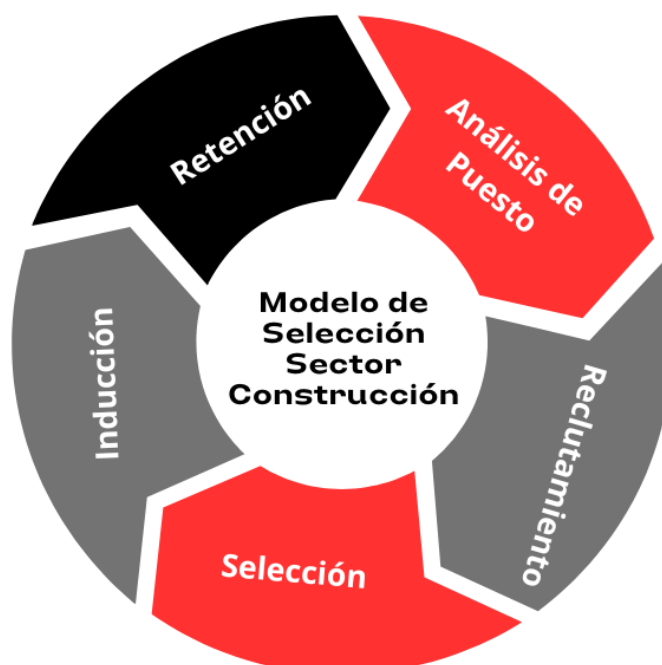
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se determina los componentes de selección del personal para después crear un modelo basado en el análisis de las respuestas de las encuestas del anterior capítulo en la empresa Ópalo Constructora. Del mismo modo este modelo facilita la creación de las estrategias que se plantea para el mejoramiento del proceso que tiene dicha empresa.

3.1. Determinar los componentes para el diseño de estrategias de selección de personal en la empresa Ópalo Constructora

El presente modelo de selección para el sector de construcción se desarrolla a partir de un análisis de las respuestas que se obtiene de la encuesta del personal en Ópalo Constructora que se puede observar en el capítulo anterior. Este modelo busca tener un proceso óptimo y eficiente que asegure una selección adecuada de personal, eliminando las deficiencias detectadas y garantizando que el área de Talento Humano sea el único encargado de los procesos y la decisión final.

Figura 27. Modelo de Selección



Fuente: elaboración propia

Análisis de puesto

Para el personal de construcción incluye especificaciones críticas como disponibilidad y flexibilidad para adaptarse a imprevistos, participación en programas de desarrollo profesional, antecedentes de seguridad ejemplares, y aptitud física adecuada para tareas demandantes. Se valoran certificaciones y experiencias relevantes, aunque sean mínimas, y habilidades complementarias en áreas como carpintería y plomería. Estos criterios aseguran una selección óptima y alineada con las necesidades de la empresa.

Reclutamiento

Se realiza una requisición de empleo basada en el análisis de puesto, en el que se formaliza y se estructura claramente los detalles del puesto, agilizando los futuros procesos de selección. Internamente, se informa primero al personal de construcción para valorar sus opiniones y referencias. Externamente, las vacantes se publican en redes sociales para llegar a una audiencia más amplia y atraer a las nuevas generaciones tecnológicas, de manera que exista el mayor número de candidatos calificados.

Selección

Debe ser gestionada exclusivamente por el área de talento humano para evitar influencias externas. Se utiliza entrevistas para evaluar competencias y conocimientos técnicos, y exámenes de personalidad como el *Big Five Personality Test* para asegurar que los candidatos puedan trabajar en equipo, manejar el estrés y mantener actitudes positivas. Este enfoque garantiza la incorporación de personal apto y eficiente.

Inducción

Durante la inducción, se presenta la empresa, sus valores y políticas a los nuevos empleados, detallando sus responsabilidades. Se brinda una cálida bienvenida para fomentar el apoyo y la comunicación efectiva con los compañeros, por lo que se asegura un buen desempeño desde el inicio. Es crucial resaltar las normas de seguridad para prevenir accidentes y lesiones en los proyectos de construcción de

alto riesgo.

Retención

La retención del talento seleccionado es fundamental. Se sugiere premiar el excelente desempeño de los empleados con recompensas monetarias, complementadas con incentivos intrínsecos como felicitaciones y comentarios positivos de los superiores. Esta mezcla de incentivos económicos y sociales garantiza que el personal se mantenga motivado y comprometido.

3.2. Diseño de Estrategias de selección de personal para la empresa Ópalo Constructora

Para el modelo de selección del personal de construcción que se observa anteriormente, se crea en base al objetivo de establecer un adecuado proceso de selección del personal en la empresa Ópalo Constructora, como resultado se plantea las siguientes estrategias:

Estrategia 1

Determinar las características esenciales para el diseño del perfil de los candidatos del personal de construcción, donde se incluyan aspectos claves como: disponibilidad, flexibilidad, participación en programas de desarrollo, antecedentes de seguridad, aptitud física, certificaciones, experiencia y habilidades complementarias.

Tabla 2. Análisis de Puesto

IDENTIFICACIÓN:	
Nombre del puesto:	Personal de Construcción
Nombre del puesto inmediato superior:	Maestro mayor – Ing. Civiles
Salarios asignados:	460 dólares mensuales
DESCRIPCIÓN:	
Ejecutar tareas de construcción de manera eficiente y segura, contribuyendo al cumplimiento de los proyectos dentro de los plazos y estándares de calidad establecidos.	
Actividades:	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar tareas de construcción asignadas conforme a las especificaciones del proyecto. - Operar y mantener herramientas y equipos de construcción. - Seguir y promover prácticas de seguridad en el sitio de trabajo. - Colaborar con otros miembros del equipo para garantizar la eficiencia del proyecto. - Reportar cualquier problema o incidencia al supervisor inmediato. 	
REQUISITOS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Contar con disponibilidad y flexibilidad. - Compromiso con la participación en programas de desarrollo. - Historial de antecedentes de seguridad. - Contar con una aptitud óptima física. - Poseer certificaciones. - Disponer de experiencia previas. - Habilidades complementarias. 	

Fuente: elaboración propia

Análisis de puesto

Dentro del esquema que se propone para la selección del personal de construcción en la empresa Ópalo, el análisis de puesto debe contener las siguientes especificaciones más relevantes para los aspirantes al cargo:

- **Disponibilidad y flexibilidad.** En cualquier proyecto que se realice, a pesar de contar con una planificación meticulosa, siempre existe la posibilidad de inconvenientes o altercados que retrasen el tiempo de la entrega. Por lo que es óptimo que se desarrolle el perfil con este aspecto.
- **Participación en programas de desarrollo.** Se debe considerar que el aspirante cuente con un historial de participación en programas de desarrollo y a la vez tenga disposición para continuar con su desarrollo

profesional, considerando que existe capacitaciones para el personal de construcción dentro de la empresa.

- **Antecedentes de seguridad.** Como se necesita para una empresa constructora, es sumamente importante este aspecto que la persona que ocupe el cargo cuente un mínimo de accidentes laborales. De manera que garantice confianza de Ópalo constructora a sus empleados, y a la vez ayuden a evitar gastos innecesarios derivados de incidentes laborales.
- **Aptitud física.** Es un aspecto relevante, considerando que sus actividades son durante ocho horas diarias donde se utiliza más la fuerza física. Por lo que se debe aspirar a tener candidatos que posean resistencia y fortaleza necesarias para soportar este tipo de jornadas.
- **Certificaciones.** Lo más productivo sería contar con personas que cuenten con certificaciones de cursos que hayan realizado.
- **Experiencias.** Pese a que el personal en construcción cuente tanto con los peones que son aprendices, y los albañiles que cuentan con trayectoria. Se debe siempre tener en cuenta las experiencias por muy pequeñas que sean.
- **Habilidades.** Para la constructora contar con un personal que no solamente tenga conocimientos de albañilería, sino que también posea competencias complementarias en áreas como la carpintería, plomería, electricidad, etc. Permite a la empresa tener una resolución rápida de problemas y puede reducir la necesidad de contratar a subcontratistas externos.

Estrategia 2

Divulgar las vacantes en redes sociales para atraer a las nuevas generaciones, beneficiándose de su familiaridad con la tecnología y ampliando la audiencia para contar con más aspirantes calificados.

Figura 28. Publicidad Redes Sociales



Fuente: elaboración propia

Reclutamiento

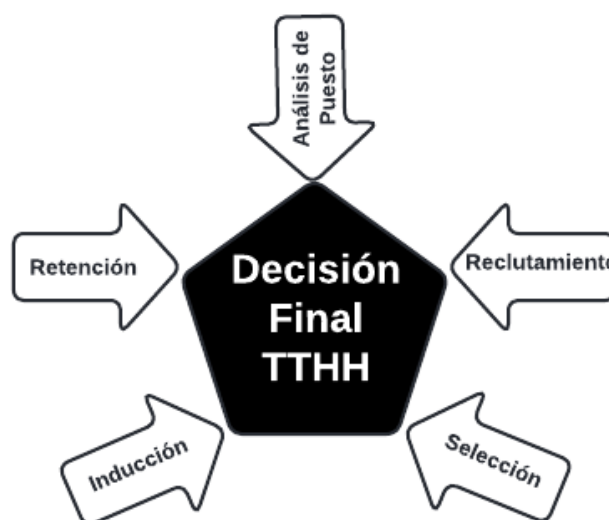
Se debe realizar una requisición de empleo en base a las características definidas que debe tener el aspirante para el cargo en el Análisis de Puesto. Con lo que ayude a contribuir a la empresa Ópalo con formalizar y estructurar claramente los detalles del puesto del personal de construcción con un registro organizado, y a la vez agilice futuros procesos de selección.

- **Interno.** La empresa al momento de buscar posibles candidatos se debe informar primeramente al personal de construcción, para que brinde información en caso de requerir, dándoles importancia sobre su opinión.
- **Externo.** Se propone que la información de las vacantes opte la empresa por publicar en redes sociales por las nuevas generaciones que vienen de la mano con la tecnología a la vez que se amplía a una audiencia más grande y cuenten con más aspirantes para escoger.

Estrategia 3

Delegar exclusivamente al área de talento humano la decisión final sobre la selección de candidatos, eliminando influencias externas y garantizando un proceso justo y basado en competencias.

Figura 29. Decisión Centralizada de TTHH



Fuente: elaboración propia

Selección.

Este es el punto más crítico e importante durante el modelo, mediante las encuestas podemos deducir que el área de talento humano no se encarga de la selección por lo que otras personas dentro de la empresa realizan este procedimiento, lo cual se propone que solamente tenga decisión sobre la selección únicamente la persona encargada del área de talento humano. Evitando que ingresen personas no aptas debido a preferencias y recomendaciones de los que realizan el procedimiento.

Estrategia 4

Realizar entrevistas estructuradas para evaluar las competencias y conocimientos técnicos de los candidatos, asegurándose de que cumplan con los requisitos de la requisición de empleo y posean conocimientos esenciales sobre técnicas de construcción, normas de seguridad y uso de herramientas y materiales.

Cuadro 4. Entrevista Estructurada

SECCIÓN DE LA ENTREVISTA	PREGUNTAS	OBJETIVO
Introducción	¿Puede contarme un poco sobre usted y su experiencia laboral en el sector de la construcción?	Romper el hielo y obtener una visión general del candidato.
Disponibilidad y Flexibilidad	¿Está disponible para trabajar en horarios flexibles, incluyendo fines de semana y horas extras?	Evaluar la disponibilidad y flexibilidad del candidato.
Programas de Desarrollo	¿Ha participado en algún programa de capacitación o desarrollo profesional? Si es así, ¿cuál fue su experiencia?	Evaluar el compromiso del candidato con el desarrollo profesional continuo.
Antecedentes de Seguridad	¿Puede describir un momento en el que sintió un peligro durante sus actividades?	Evaluar la conciencia y el historial de seguridad del candidato.
Aptitud Física	¿Cuenta con problemas físicos, que condicionen su desempeño?	Evaluar la aptitud física del candidato.
Certificaciones	¿Posee alguna certificación relevante?	Evaluar las certificaciones del candidato.
Experiencia	¿Puede describir su experiencia previa en proyectos de construcción similares?	Evaluar la experiencia específica del candidato en construcción.
Habilidades Complementarias	¿Puede hablarme sobre alguna habilidad complementaria que posea, como la lectura de planos o el manejo de herramientas especializadas, conocimientos en más áreas?	Evaluar habilidades adicionales que el candidato pueda aportar.
Cierre de la Entrevista	¿Tiene alguna pregunta sobre la empresa o el puesto?	Dar al candidato la oportunidad de hacer preguntas y aclarar cualquier duda.
Comentarios Finales	Agradecemos su tiempo. Nos pondremos en contacto con usted pronto con una decisión.	Concluir la entrevista de manera profesional y cortés.

Fuente: elaboración propia

Entrevista:

- **Propósito:** Evaluar las competencias de los requisitos que se propuso en la requisición de empleo, además de asegurarse de que tiene conocimientos necesarios sobre técnicas de construcción, normas de seguridad y el uso de herramientas y materiales.
- **Aplicación:** Mediante preguntas sobre los distintas características.

Estrategia 5

Realizar exámenes de personalidad, como el *Big Five Personality Test*, para evaluar los rasgos de personalidad de los candidatos, asegurándose que sean capaces de trabajar en equipo, manejar el estrés y mantener actitudes positivas

en el entorno de trabajo de la construcción.

Cuadro 5. Examen Big Five Personality Test

Alternativas Ítems	Muy en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
Me preocupo por las cosas.					
Creo que hago amigos fácilmente.					
Confío en los demás.					
Suelo enojarme fácilmente.					
Colaboro con otros solo si obtengo algún beneficio propio.					
Me gusta mantener las cosas en orden.					
A menudo me siento triste.					
Me siento a gusto ayudando a los demás					
Prefiero la variedad antes que la rutina					

Fuente: modificado a partir de B5 Holding AS. (2024)

Exámenes de Personalidad:

- **Propósito:** Evaluar principalmente los rasgos de personalidad de los candidatos de modo que se asegure que puede trabajar en equipo, manejar el estrés y tener actitudes positivas.
- **Aplicación:** Mediante el test de *Big Five Personality Test*.

Estrategia 6.

Garantizar que los nuevos empleados se adapten eficazmente a la empresa, comprendan sus responsabilidades, se sientan bienvenidos y seguros, y adquieran una buena comunicación y desempeño desde el inicio.

Cuadro 6. Inducción de Nuevos Empleados

COMPONENTE	ACCIONES ESPECÍFICAS	RESPONSABLES
Presentación de la Empresa	Inducción Misión, visión, y valores.	Área de Talento Humano
Bienvenida y Apoyo	Entrega de indumentaria de seguridad.	
Explicación de Responsabilidades	Detalle de las actividades y expectativas del rol.	Maestro mayor, Ings. Civiles
Normas de Seguridad	Capacitación sobre normas de seguridad y procedimientos específicos en sitios de construcción.	

Fuente: elaboración propia

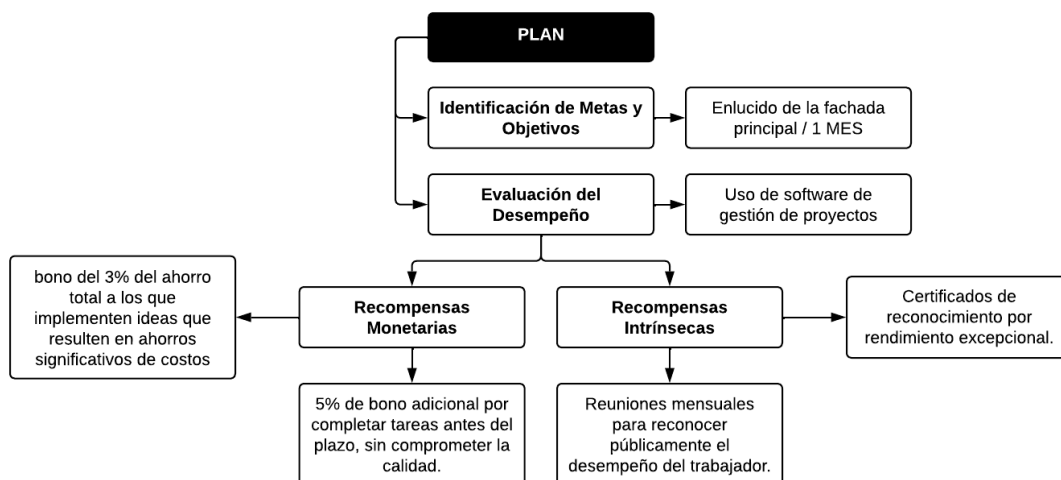
Inducción

Dentro del proceso de inducción al nuevo empleado se le debe presentar la empresa, los valores, y políticas de Ópalo constructora en este caso, a la vez explicarle de manera muy detallada las responsabilidades que tiene dentro de la organización. Además, es necesario brindarle una bienvenida de la empresa, con el propósito que sienta el apoyo de sus nuevos compañeros de trabajo obteniendo una correcta comunicación que es indispensable en este sector, de manera que tenga desde el comienzo un buen desempeño productivo. Igualmente es imprescindible resaltarle el conocimiento sobre las normas de seguridad, puesto a que están en proyectos de construcción en donde existe demasiado riesgo, esto con el fin de que el empleado mismo no tenga accidentes ni lesiones laborales.

Estrategia 7

Mantener motivado y comprometido al personal de construcción donde se combine recompensas monetarias e intrínsecas por su excelente desempeño de las actividades.

Figura 30. Plan de Retención



Fuente: elaboración propia

Retención

En el proceso de selección del personal propuesto en el modelo se tiene como la última fase, pero no menos importante es la de retener al talento seleccionado. Dentro de la organización de Ópalo Constructora mediante las encuestas se obtiene que, si se les brinda indumentaria de seguridad para los empleados, pero dos factores importantes no son tomados en cuenta por lo que es óptimo destacar que dentro del modelo que se plantea para tener al personal siempre motivado se emplea los siguientes factores:

- **Económico:** Si el empleado realiza un excelente desempeño en sus actividades propuestas, se debe reconocer y premiar mediante recompensas monetarias, o en casos si se tiene una idea que resulte en ahorros significativos de costos se puede recompensarle.
- **Social:** De igual forma si el empleado cumple y es más eficiente en sus actividades propuestas, para complementar las recompensas monetarias se debe reconocer mediante incentivos intrínsecos como felicitaciones directas del gerente o superior con comentarios positivos.

El costo que se necesita para realizar las estrategias es un aproximado, debido a que depende de las circunstancias que necesite la empresa en el momento, el primer test de *Big Five Personality Test* es gratuito y se realiza a través de una prueba online, el costo de la publicidad en redes sociales como: Instagram y

Facebook, se establece para satisfacer la necesidad constante de contratar entre 1 y 3 personas para el proyecto, y los bonos de entre 3% y 5% del salario del trabajador. Para una mejor explicación se establece lo siguiente:

Tabla 3. Costos de las Estrategias

Descripción	Costo
<i>Big Five Personality Test</i>	\$ -
Publicidad Redes Sociales	\$ 150,00
5% bono por eficiencia	\$ 575,00
3% bono idea innovadora	\$ 13,80
Total	\$ 738,80

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- El análisis detallado de las teorías y fundamentos subrayan la importancia de factores como: disponibilidad, flexibilidad, participación en programas de desarrollo, antecedentes de seguridad, aptitud física, certificaciones, experiencia y habilidades complementarias para la selección del personal en la empresa. Estos factores contribuyen significativamente a la calidad y eficiencia de los proyectos.
- Los resultados obtenidos demuestran que, debido a las encuestas aplicadas, la empresa carece de procesos estructurados adecuados. Por lo que, es esencial mejorar las prácticas de selección para evitar que esta deficiencia afecte negativamente la continuidad y calidad de los futuros proyectos.
- A partir de los hallazgos obtenidos de las encuestas, se identificaron los componentes necesarios para formular estrategias efectivas. Basado en estas estrategias, se desarrolló el modelo de selección que puede aportar significativamente al proceso de selección del personal de construcción en la empresa Ópalo Constructora.

RECOMENDACIONES

- Es conveniente que el área de Talento Humano asuma la responsabilidad completa del proceso de selección de personal, sin delegar estas funciones a otras personas. Esta centralización asegura que el proceso se base en competencias, evitando influencias externas.
- Se sugiere realizar entrevistas estructuradas y exámenes de personalidad como el *Big Five Personality*, para evaluar los requisitos de la requisición de empleo, y asegurar que sean capaces de trabajar en equipo, manejar el estrés y mantener actitudes positivas en el entorno de trabajo de la construcción.
- Es importante reconocer y recompensar a los empleados que demuestren un rendimiento excepcional incluyéndoles bonos, reconocimientos públicos y certificaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Altamirano Yesquen, O. D., Eyzaguirre Mamani, E. R., García Tomas, M. F., Gómez Martínez, M. D., & Mamani Ramos, B. E. (2023). La flexibilidad laboral y su impacto en la retención del personal administrativo de los grupos generacionales en empresas del sector privado en Lima Metropolitana.
- Amasifen Pashanasi, J., & Campos Mamani, L. J. (2021). Seguridad y salud ocupacional para reducir los riesgos laborales en una empresa constructora entre los años 2010-2020: una revisión de la literatura científica. *Podium*, (37), 15-26.
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Ayana, G., Girma, A., Abera, B., & Lemma, S. (2020). Effectiveness of induction training on newly joined employee knowledge and hospital performance. *Global Journal on Quality and Safety in Healthcare*, 13(2), 109-120. <https://doi.org/10.1097/JQH.0000000000000111>
- B5 Holding AS. (2024). Prueba gratuita y open-source de rasgos de personalidad BigFive. BigFive Test. Recuperado de <https://bigfive-test.com/es/test>
- Baldovino, F. H. P., Vásquez, M. A. P., & Muñoz, M. E. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las pymes colombianas. *Conocimiento global*, 6(S1), 48-60.
- Bautista, N. P. (2022). Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones. Editorial El Manual Moderno.
- BDRs. (2023). Truora. Obtenido de <https://blog.truora.com/es/la-importancia-de-verificar-los-antecedentes-de-los-candidatos>

- Callalli, G. J. M. (2015). Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS).
- Chávez Hernández, J. P., Bonifaz Arias, I. G., & Trujillo Chávez, H. S. (2020). Baremos para las pruebas de aptitud física en universitarios varones de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 15(3), 474-483. Epub 07 de septiembre de 2020. Recuperado en 05 de mayo de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-24522020000300474&lng=es&tlng=es
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Davila, R., & Agüero, E. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú. *Revista Visión Gerencial*, 20(2), 219-232.
- DIAZ CORDERO, G. D., PLAZA GÓMEZ, M. T., & HERNÁNDEZ RIAÑO, H. E. (2020). Relación entre estrés laboral y cultura organizacional en empleados del sector salud. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- Franco Gómez, S. J., & Oquendo Molina, L. (2020). Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa ice man service sas.
- García Zapata, T. D., & Tantalean Tapia, I. O. (2014). Selección y control del factor humano en empresas de construcción civil. *Industrial Data*, 15(2), 063. <https://doi.org/10.15381/idata.v15i2.6373>

- González, P. (2023). PRIMICIAS El Periodismo Comprometido. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/construccion-empleo-informalidad-trabajadores/#:~:text=El%2077%2C2%25%20de%20los,el%20empleo%20informal%20desde%202021>
- Guiliany, J. G., Marcano, A. I. P., & Barros, H. S. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 184-197.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Ibáñez, C. (5 de octubre de 2023). Buk. Obtenido de <https://www.buk.co/blog/que-es-la-retencion-de-personal>
- IESS. (2021). IESS se innova para fomentar la afiliación y acceso a los beneficios de la seguridad social. Obtenido de <https://n9.cl/bw6qnc>
- INEC. (2021). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Diciembre-2021/202112_Boletin_empleo.pdf
- INSST. (2021). Investigación de accidentes de trabajo. Obtenido de <https://www.insst.es/documents/94886/4155694/Tema%202.%20Investigación%20de%20accidentes%20de%20trabajo.pdf>
- King, K., & Carranza, C. (2022). Observatorio de Financiamiento para el Desarrollo. Nota Técnica N° 2.
- Langle Flores, M. A., Méndez Cabrera, O., & Sánchez Saavedra, J. (2021). Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Análisis Económico*, 36(93), 119-140.
- Lozano Ballesteros, J. (2014). *La retención del talento humano, una estrategia en la economía del conocimiento*.

- Luna-Viera, C. M., Núñez-Paredes, W. A., & Tulcanaza-Prieto, A. B. (2022). Determinantes macroeconómicos de la tasa de morosidad en préstamos hipotecarios en el Banco del Instituto de Seguridad Social, Periodo 2011-2021. *INNOVA Research Journal*, 7(3), 1773-193.
- Mango Yana, A. (2018). Factores que influyen en la retención del personal operativo de la Empresa Petrogas EIRL–Pucallpa del año 2018.
- Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365.
- Minaya Vega, L. H. (2021). Planeamiento estratégico para mejora de productividad y competitividad en empresas constructoras medianas en Chimbote.
- Monar Lucero, D. I. (2021). Satisfacción del afiliado y la calidad de la atención médica en el IESS Ambato (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Administración Pública).
- Moreno, J. A. J., Espinoza, I. D. J. C., & Ornelas, M. L. (2022). Lo cuantitativo y cualitativo como sustento metodológico en la investigación educativa: un análisis epistemológico. *Revista Humanidades*, 12(2), e51418-e51418.
- Nieto, M. (2021). Evolución del concepto de competencias laborales y su aporte al proceso de selección.
- Prexl, E. (2022). Seguros Medi. Obtenido de <https://blog.segurosmedi.com/microseguros-que-son-beneficios/>
- Qader, A. N. (2021). The effect of non-monetary incentives & work environment on employee's job satisfaction. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5223>

- Quispe Carbajal, K. P., & Torres Llanos, J. A. (2021). Prácticas de gestión verde de recursos humanos para promover el comportamiento proambiental de los empleados.
- Realpe Moreno, J. E. (2021). Análisis comparativo de las indemnizaciones por riesgos laborales entre la resolución CD 513 del IESS y el Título IV del Código del Trabajo.
- Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d Innovación Recerca En Educació*, 13(2). <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Romero-Olmedo, G. A., & Franco-Cortes, M. del P. (2022). Experiencia laboral como factor clave en la calidad educativa de carreras técnicas y tecnológicas relacionadas con el campo administrativo. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 13(2), 233–248. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.13.2.2022.13>
- Salinas, P. (2015). Slideshare a Scribd company. Obtenido de <https://es.slideshare.net/LOURDESPAOGABRIELA/integracin-de-personal-44926796>
- Santos Pimentel, L. (2021). Detección de necesidades de capacitación para el departamento de logística y operaciones (Doctoral dissertation, Santo Domingo: Universidad Iberoamericana (UNIBE)).
- Scarponetti, B. (2023). Factorial. Obtenido de <https://factorial.mx/blog/reclutamiento-interno-y-externo/#¿cuales-son-las-principales-diferencias-entre-el-reclutamiento-interno-y-el-reclutamiento-externo>
- Smith, J. (2015). Construction Workforce Dynamics: Understanding the Fluctuations. *Construction Management Journal*, 12(3), 45-58.

Trujillo Jara, F. (2024). Estudio de caso sobre los factores de selección de personal en una municipalidad de Lima, 2023.

Universal, M. (2017). Prevención de riesgos laborales para PYME.

Vadillo, M. P. (2021). Análisis de puestos de trabajo: concepto, aplicaciones y proceso. ESIC Editorial.

Zúñiga, C. (2021). GLC Abogados. Obtenido de <https://glcabogados.com/blog/disponibilidad-laboral-costa-rica/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida al personal de construcción y área de talento humano



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

Encuestas de levantamiento de información en la empresa Ópalo Constructora

Tema: Estrategias de selección del personal en la Industria de la construcción.

Estimado trabajador (a) la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico que tiene como objetivo es identificar y abordar problemas respecto al proceso de selección del personal en Ópalo Constructora para la ayuda de la retención.

Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son solamente de uso académico.

Ítems	Alternativas				
	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
1. La empresa al necesitar personal de construcción comunica previamente a sus empleados.					
2. Se publican las vacantes disponibles en la bolsa de empleo y redes sociales para alcanzar a una audiencia más amplia y diversa.					
3. El área de talento humano demuestra su eficacia al identificar y atraer candidatos idóneos para la posición.					
Selección					
Perfil					
4. Se emplea una requisición de empleo como parte del proceso de contratación para recopilar información necesaria.					

5. La disponibilidad y flexibilidad para trabajar los sábados y horas extras son fundamentales para seleccionar a los candidatos.					
6. La disposición y entusiasmo para participar en formaciones adicionales (capacitaciones), puede sumar puntos durante el proceso de selección.					
7. Se da especial consideración a los antecedentes de seguridad y al registro de accidentes laborales que tiene un candidato.					
8. El área de Talento Humano se encarga del diseño del perfil para las vacantes del personal de construcción.					
Influencia					
9. El proceso de selección de personal en la constructora es justo y transparente.					
10. Las contrataciones de personal de construcción suelen realizarse mayormente a través de recomendaciones.					
Competencias					
11. La selección del personal en la constructora se basa en gran medida en la capacidad física de la persona.					
12. La posesión de certificaciones o licencias es un factor clave durante el proceso de selección.					
13. Se valora especialmente la relevancia de las experiencias laborales anteriores durante el proceso de selección.					
14. Las habilidades técnicas específicas juegan un papel crucial en la selección de los candidatos.					
Herramientas					
15. El área de Talento Humano lleva a cabo entrevistas para evaluar las competencias de los candidatos.					
16. Se evalúan los conocimientos de los participantes mediante exámenes escritos.					
17. Se incluye una evaluación psicométrica para analizar los rasgos de personalidad y habilidades cognitivas del candidato.					
Retención					

Beneficios					
18. La empresa reconoce y premia el excelente desempeño laboral mediante recompensas monetarias.					
19. El reconocimiento por el esfuerzo y dedicación en la constructora, se demuestra a través de recompensas no monetarias.					
20. Considera que la indumentaria adecuada ayuda al rendimiento de las actividades en la construcción.					

GRACIAS POR SU COLABORACION