

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**



**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
TRABAJO DE GRADO**

**SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS, ESTRATEGIA PARA
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD
EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION**

Presentado por:

**CARLOS HERNANDO CAVIATIVA DIAZ
Código d5200417**

Docente:

JAVIER ENRIQUE FLORIAN SANCHEZ

**SANTA MARTA, COLOMBIA
SEPTIEMBRE DE 2016**

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS, ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION

Carlos Hernando Caviativa Diaz, Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

Desde épocas anteriores, el sector de la construcción en el país ha venido presentado deficiencias en la etapa de ejecución de las obras y proyectos de ingeniería, debido a una serie de factores que afectan la calidad, costo y tiempo de entrega. Se ha identificado que parte de esos factores obedecen a un inadecuado proceso de selección del personal que ejecuta labores en una obra, lo cual no permite contar en gran medida con trabajadores calificados para desarrollar eficientemente la labor asignada. Esta situación representa pérdidas en la productividad y competitividad de las empresas y contratistas del sector, por lo que ante los desafíos y retos que viven las organizaciones para surgir o mantenerse en los mercados actuales se deben implementar cambios profundos en la organización y estructuración de estas empresas para generar estrategias competitivas que permitan el logro de los objetivos de calidad, costo y tiempo en su ejecución.

Como aporte para el cambio y el desarrollo de las pequeñas empresas y contratistas del sector, sobre las cuales se soporta la ejecución de los proyectos, en esta investigación se revisan los procedimientos para la contratación del personal y se propone como estrategia para mejorar la productividad la selección por competencias, con el fin de lograr contar con el mejor personal posible para los proyectos. Igualmente se busca generar conciencia entre los gerentes de las pequeñas empresas y contratistas sobre la importancia de invertir en el recurso humano como estrategia clave en el desarrollo empresarial y social del sector y del país

PALABRAS CLAVE: Productividad, Competencias, Estrategia, Recurso Humano, Empresa, Calidad.

RECRUITMENT FOR SKILLS, STRATEGY TO IMPROVE COMPETITIVENESS IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

ABSTRACT

In the last decades of the nineteenth century, the construction sector in Colombia have presented deficiencies in the development stage of works and engineering projects due to different factors which affecting the quality, cost and delivery time. It has been identified that some of these factors are due to inadequate staff selection process, which does not allow to have qualified professionals to efficiently develop the work assigned. This issue represents losses in productivity and competitiveness inside the enterprises and contractors in the sector, and therefore faced the challenges to improve ordered organizations to progress and stay in the current markets. It is important to implement changes in the organization and structures of the companies to produce competitive strategies to achieve the objectives of quality, cost and implementation time as the main requirements of the final clients.

As a contribution to the change and global development contractors in the construction sector, it is recommended to follow the investigation procedures presented in this document for staff recruitment proposed as a strategy to improve productivity and finally to achieve the accurate staff according to the projects. In addition, it seeks to raise awareness among managers of small businesses and contractors

about the importance of investing in human resources as a key strategy in business and social development of this field in Colombia.

JEL: D20, J20, J21, J24, L20, L74, M12

KEYWORDS: Productivity, Competences, Strategy, Human Resource, Company, Quality

INTRODUCCION

Esta investigación se enfoca a la revisión de los procesos de selección que utilizan las pequeñas empresas y contratistas de la construcción, para establecer las posibles causas del mal desempeño generalizado de los trabajadores del gremio, que se ocasionan a partir de la no aplicación correcta de dichos procesos o ausencia de ellos.

Considerando lo anterior, y con base en los postulados de la moderna teoría sobre administración de personal, se busca establecer un proceso de selección por competencias para el personal que trabaja en el sector de la construcción en el país, resaltando la importancia que tiene este proceso para prevenir los problemas de calidad de mano de obra que afectan al sector. Dado el avance que ha tenido en los últimos años la gestión de recursos humanos, se propone implementar este proceso de selección como estrategia para incrementar la productividad y competitividad de las empresas, al igual que fomentar el crecimiento de los trabajadores del sector.

Para tal efecto, en la primera parte de la investigación se realiza una revisión literaria para identificar los conceptos sobre competitividad y selección de personal por competencias, para que a partir de ello, se pueda realizar un muestreo y toma de datos directamente en el medio utilizando las técnicas y métodos propios para este tipo de actividad, con el fin de establecer las causas y desviaciones que originan el problema objeto de estudio de nuestra investigación.

Con los resultados obtenidos, se corroboran las hipótesis de trabajo planteadas y se destacan las conclusiones y recomendaciones pertinentes para contribuir a la solución del problema. Los resultados obtenidos en la investigación, pretenden servir como elementos de juicio que ayuden a los responsables de la selección de personal a tomar las mejores decisiones en este sentido. También se pretende abordar la problemática planteada, desde la perspectiva de la alta gerencia, para que con base en los resultados de la investigación se puedan tomar decisiones estratégicas que ayuden a mejorar el desempeño de los trabajadores del sector para incrementar la productividad en los proyectos y la competitividad de las empresas para beneficio de empresarios, trabajadores y clientes del sector en el país.

Planteamiento del problema

En el sector de la construcción frecuentemente se presentan demoras y sobrecostos durante la ejecución de proyectos y obras en general. Esta situación se evidencia tanto en el sector privado como en el sector público debido a una serie de inconvenientes técnicos y administrativos que se presentan de manera recurrente en todo tipo de obras, afectando el presupuesto, cronograma e incluso la calidad del proyecto y rentabilidad del mismo.

Sea cual fuere el tamaño o magnitud y a pesar que previamente se realizan todos los procesos en anteproyectos, estudios, factibilidades, presupuestos y programaciones, por lo general pocas veces se logra terminar las obras dentro del costo, plazo y con la calidad establecida.

Lo anterior obliga a pensar desde la perspectiva de la alta gerencia en las causas de esta problemática para darle un enfoque estratégico en la busca de soluciones y alternativas que permitan mejorar el desempeño en los proyectos y asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización.

Si bien son muchas las causas y los factores que contribuyen a que con frecuencia las obras de construcción sean deficientes, basados en la experiencia y resultados a lo largo de años de ejercicio profesional en el sector, se ha establecido que uno de los factores más importantes es el relacionado con los recursos humanos que se emplean en este tipo de proyectos por parte de las empresas y personal de subcontratistas de las obras, debido a que no tienen una estructura corporativa y organizacional definida.

Es por ello que la selección del personal para las pequeñas y medianas empresas constructoras se debe constituir en una materia de fundamental importancia en todo el proceso de planeación y ejecución. A pesar que se han formulado y empleado mecanismos y técnicas concebidos por la moderna teoría de gestión administrativa, se presentan deficiencias en la implementación y control de las mismas al interior de gran cantidad de empresas del sector, ocasionados por las altas presiones y demandas del mercado, lo cual genera una gran competencia donde se buscan resultados inmediatos sin considerar las consecuencias que puede implicar para la organización en el corto plazo.

Teniendo en cuenta que la base del crecimiento y desarrollo de las empresas lo constituye la calidad del recurso humano y que se ha establecido que las dificultades en la ejecución de proyectos de ingeniería se genera a partir de la capacidad e idoneidad de una parte del personal profesional, técnico y principalmente operativo, se busca con este trabajo fortalecer los procesos de selección de personal dirigidos a identificar e incorporar a las empresas a quienes cuenten con los conocimientos, habilidades, conductas, experiencias y valores necesarios, cuya integración tendrán repercusión a nivel organizacional, generando valor para mejorar la permanencias y competitividad de las empresas.

Todo lo anterior, como parte de las estrategias corporativas para asegurar el éxito de los proyectos y el negocio de la construcción.

Formulación del problema administrativo

En la búsqueda de una solución al problema planteado, se pretende dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar o implementar procesos de selección de personal en los proyectos de construcción, para incorporar trabajadores calificados y especializados que permitan incrementar la productividad y competitividad de las empresas del sector?

Como se mencionó anteriormente, se ha podido establecer que la mayoría de las empresas constructoras y subcontratistas, en particular de mano de obra, no cuentan con un proceso de selección de personal adecuado. En nuestro medio se tiene la tendencia a contratar gente sin tener un perfil específico de la persona que se requiere para el puesto, además de las funciones que debe realizar, de los conocimientos que debe tener, experiencia, idoneidad, etc.

Esto genera que se presente en las empresas constructoras gastos innecesarios, demandas, baja productividad, bajo rendimiento, trabajos mal ejecutados, mala calidad, simplemente porque el personal que se incorpora no es el apropiado.

En consecuencia, la falta de un adecuado proceso de selección, y en ocasiones particularmente en las pequeñas empresas subcontratistas de obra, la inexistencia de dicho proceso, conlleva a que se produzcan resultados adversos por el bajo desempeño cuando la persona contratada no está capacitada para el puesto, la baja satisfacción laboral porque el puesto no es lo que la persona esperaba y alta rotación ante el cambio constante de personal.

También se presenta una alta improvisación en la selección de personal, porque no existe una planeación adecuada y al no contar con un proceso de selección se contrata a la persona, sin tomar en cuenta el perfil para el puesto, además de incorporar personal no afín a la cultura organizacional de la empresa o proyecto, generando trabajadores no comprometidos a los valores y requerimientos técnicos y de calidad que requieren los proyectos para lograr cumplir sus objetivos.

Justificación

En este artículo buscamos enfocar el proceso de selección del personal que trabaja en proyectos de ingeniería y construcción como uno de los principales aspectos que se deben identificar y tener en cuenta en las empresas del sector para lograr ser competitivos y responder adecuadamente a los constantes desafíos que imponen los mercados en la actualidad.

Los mercados de la construcción generan cada día nuevas necesidades y expectativas para los clientes y constructores que deben ser satisfechas casi que de manera inmediata y ante lo cual, las empresas que sobresalen y dominan el mercado o permanecen, son aquellas capaces de responder oportunamente a dichas necesidades con proyectos de óptima calidad dentro del tiempo y costo establecido

Estar preparados para detectar los cambios y cumplir las exigencias del mercado, llevando a la empresa al cumplimiento de sus objetivos, es el desafío de los gerentes, por lo cual resulta de vital importancia determinar los factores que influyen y establecen la competitividad de la empresa. Uno de estos factores sin lugar a dudas es el recurso humano.

El presente trabajo de investigación es importante porque busca presentar una propuesta para mejorar o implementar el proceso de selección de personal para las empresas que trabajan en el sector de construcción, basados al enfoque de competencias laborales, para que se pueda contar con un mejor rendimiento de cada una de las personas que trabajan en ella, lo cual incrementará la productividad de cada una de sus áreas, dando como resultado una mejor calidad en los trabajos realizados, reduciendo los costos y tiempos de ejecución de los proyectos. De esta manera se puede mejorar o potenciar la competitividad de las empresas, justificando la decisión desde la alta gerencia de invertir en el capital humano de la empresa.

REVISION LITERARIA

Ante la globalización de los mercados y economías, las empresas necesitan establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas de planeación, organización, dirección y control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los clientes. Para cumplir este objetivo, las empresas deben implementar estrategias y programas para mejorar e incrementar la competitividad.

Competitividad es sinónimo de competencia, por lo que la creciente competitividad de los mercados obliga a las empresas a mejorar y prepararse para competir. El sector de la construcción no es ajeno a esta situación, por lo tanto requiere formular estrategias para incrementar su competitividad.

Se entiende por competitividad como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (Porter, 2006). Las ventajas comparativas son aquellos elementos diferenciales que la empresa presenta respecto de sus competidores

La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la

eficiencia productiva. Desde este punto de vista, la competitividad es muy importante porque estimula el desarrollo y crecimiento económico de la empresa y a su vez del país. (Porter, 1991).

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan mantener, sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno en el que se desarrolla, por lo que resulta de vital importancia identificar los factores que la afectan. Para ello, se han establecido primordialmente dos tipos de competitividad que deben ser analizadas: competitividad interna y externa. (FAEDIS, 2015).

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, tecnologías, sistemas de comunicación y los procesos de transformación. En este aspecto, también debemos tener en cuenta los aspectos gerenciales y tecnológicos con que cuenta la empresa para su desarrollo. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables externos, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad y política económica y social del país, para estimar su competitividad a largo plazo. (FAEDIS, 2015)

De acuerdo con Porter (2006) podemos señalar como aspectos puntuales de la competitividad interna las capacidades directivas debido a que la competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; y las personas hacen las empresas, por eso de las actitudes ante los retos, de las habilidades, de las capacidades de innovar, de la intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de la capacidad de liderazgo y gerencial. Otro aspecto que influye en la competitividad es la Calidad en la Producción o Prestación de Servicios – Diferenciación porque esto significa tener características especiales que hagan a la empresa ser escogida dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionadas. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, asegura el éxito en la competitividad.

La Innovación también juega un papel fundamental en el éxito de las empresas y se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa. Tres son los pilares sobre los que se asienta la innovación: el directivo, los trabajadores y la cooperación con otras empresas. (Porter, 1991)

Por último, Porter (2006) señala como uno de los aspectos más importantes los recursos humanos y la capacitación laboral para lograr el éxito competitivo. Las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa. De esta manera se busca el logro de los objetivos de la organización y se potencia la eficiencia empresarial.

Para alcanzar los objetivos de competitividad basados en los factores anteriormente expuestos, desde la alta gerencia debemos enfocar y contextualizar las estrategias de mejoramiento de cada uno de ellos bajo dos aspectos fundamentales de la cultura empresarial y organizacional como son la planeación estratégica y formular estrategias competitivas.

Para Porter (1991) la planeación estratégica es un proceso que consiste en sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las áreas que integran la organización encaminados al logro de la excelencia a través de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y procesos de la empresa. La planeación estratégica se enfoca hacia el entorno de la empresa, por lo tanto es importante conocer las fuerzas que mueven la competencia en el sector industrial / empresarial, para tener conocimiento del medio y poder formular estrategias que respondan adecuadamente a las posibles amenazas.

Formular una estrategia competitiva consiste en desarrollar o plantear una fórmula o método de cómo la empresa va a competir en el mercado, cuales son las metas u objetivos y las políticas mediante las cuales se van a alcanzar estos objetivos. (Porter, 1991)

Tanto la planeación estratégica como las estrategias competitivas persiguen como fin último la excelencia y una estrategia íntimamente ligada con la excelencia es la de calidad total como estrategia clave de la competitividad. El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Contextualizados acerca de la competitividad y los factores que inciden en su desarrollo, nos enfocamos en el recurso humano como parte de las estrategias para liderar el desarrollo y crecimiento de las empresas del sector de la construcción, para superar las deficiencias que se presentan en el cumplimiento de los objetivos de calidad, costo y plazo de ejecución de los proyectos de obras en general. Las empresas y todo tipo de organizaciones han entendido que el capital más valioso que poseen es el recurso humano. Un nuevo enfoque y una nueva dimensión del trabajador o empleado surgen hoy. Promover el desarrollo y superación del personal que labora para una empresa, significa promover el desarrollo de la misma empresa. Invertir en el capital humano, demuestra ser más rentable para las organizaciones, que inversiones materiales.

Según Garcia & Tantalean (2013) hoy por hoy las empresas empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, en tanto que en ellos reside el recurso estratégico más importante el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad. Ya que como plantean Roure y Rodríguez (2000) “son el factor humano de la calidad”.

Se hace necesario, entonces, contar con un personal más preparado, que se adapte más rápidamente a la tecnología moderna, que sea proactivo y que realmente sepa interpretar lo que los cambios generan. La razón principal por la que el recurso humano puede ser entendido como el recurso más preciado y difícilmente reemplazable, parte de la simbiosis e interdependencia que existe entre las organizaciones y las personas. Chiavenato (2009) explica: “las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”.

El recurso humano establece los objetivos y estrategias empresariales; pero por sobre todo, las personas son la clave para que las empresas, sujetas al cambio continuo, puedan lograr esos objetivos en el mercado competitivo actual. Para lograr este cometido, y ratificando la dependencia que tienen las estrategias de competitividad del factor humano, debemos centrarnos entonces en la administración del recurso humano, comenzando por la base para lograr contar con personas capaces y forjadoras del cambio: el proceso de selección de personal.

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal para suplir uno o varios cargos en una empresa, como parte básica del proceso de consecución de recursos humanos para la organización, factor que se considera hoy en día clave para el éxito de la misma. La selección es una actividad de

comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva (Chiavenato, 2001).

La tarea fundamental de la selección es escoger entre varios candidatos a ocupar un puesto de trabajo, aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. El objetivo primordial de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados e idóneos que satisfagan las necesidades de la organización. Por medio del proceso de selección se busca conseguir los candidatos más adecuados para ocupar los cargos vacantes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2001).

En términos generales puede decirse que el proceso de selección de personal debe suministrar tanto un diagnóstico como un pronóstico respecto a la forma como el posible candidato se adecua al cargo y la eficiencia con que este candidato desempeñe el cargo. De esta manera se puede establecer que se cumplan las expectativas para ambas partes y que la relación que se establezca desde el momento de la contratación sea beneficiosa y de crecimiento para ambas partes. De acuerdo con Chiavenato (2001), el punto de partida de todo proceso de selección se genera a partir de la información que se tenga respecto del cargo que se va a ocupar y para el cual se debe buscar un candidato. De esta manera y de acuerdo con los propósitos y requerimientos del cargo se crean o establecen los requisitos fundamentales que debe tener el aspirante a cubrir el cargo. A partir de ello, también se deben establecer los criterios a tener en cuenta para la selección y que comprenden una serie de habilidades, conocimientos, competencias y talento de los aspirantes, sobre los cuales se crean las bases comparativas para seleccionar el mejor candidato, configurando entonces, como señalamos anteriormente, que la selección sea un proceso de comparación y decisión.

La selección se mira como el proceso real de comparación entre los requisitos que exigen el cargo y el perfil y características de los candidatos que se presentan. Lo primero se obtiene mediante el análisis y la descripción del cargo y lo segundo a través de la aplicación de técnicas de selección.

Teóricamente los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada (Wherther, 107).

Selección por competencias

Que es una competencia? De acuerdo con Spencer & Spencer (1993), competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar (Alles, 2002).

Las competencias al ser atribuidas e inherentes al ser humano, requieren de la intervención de una serie de factores como: motivaciones, rasgos personales, habilidades, conocimientos, actitudes y valores. En consecuencia, podemos señalar que una persona competente es aquella que hace bien las cosas, por lo cual

un trabajador competente es aquel que está preparado para conocer y analizar su realidad, enfrentar problemas específicos y desempeñarse satisfactoriamente en el cargo.

Además de la definición anterior de los autores citados, existen muchas más definiciones sobre competencia. Enfocados en el campo laboral, se dice que las competencias son un conjunto de capacidades que permite a las personas hacer bien las cosas, para lo cual desarrollan determinadas ideas, conceptos y conocimientos abstractos que han sido adquiridos a lo largo de la vida y que luego se emplean para resolver problemas cotidianos a través del ejercicio de habilidades interpersonales o sociales, procedimientos, técnicas y formas de ejecutar acciones específicas y que, para que sean eficientes y exitosos, dependen del conocimiento y la administración de un conjunto de creencias, valores y convicciones personales, así como de la experiencia y capacidad de cada individuo para desempeñarse ante una situación dada.

Alles (2002) en su libro “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: El Diccionario” presenta la siguiente clasificación de competencias, la cual fue realizada por Spencer y Spencer:

Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Es importante señalar que la competencia no depende únicamente de una habilidad, también depende de una serie de virtudes y valores debido a que va ligada a la eficiencia y al comportamiento ético y una serie de motivaciones por las que el empleado hace las cosas bien y sabe explicar cómo y porque las hace así, por lo cual el desarrollo de las competencias es un proceso de aprendizaje dirigido a aprender a pensar para saber (adquirir conocimientos, generar ideas, conceptos, enfoques, etc.), conocerse a sí mismo para ser (habilidades personales, convicciones, creencias, valores, actitudes), obtener habilidades para hacer (habilidades interpersonales o sociales, procedimientos, técnicas y formas de ejecutar las cosas).

Según Alles (2006) las competencias básicas son aquellas capacidades que requieren tener todas las personas de los equipos de diversos niveles ocupacionales y que se fundamentan en la experiencia y conocimiento empírico de un trabajo o labor, cuya base se encuentra en las actividades de tipo físico que incluyen mano de obra. Para ello, el mínimo requisito exigible dicta la capacidad de ejecutar alguna labor básica que no requiera niveles de preparación o conocimiento importante.

También existen las competencias específicas que son las que demandan mayores niveles de capacidad de conocimientos, preparación experiencia y virtud. Estas competencias se dan de acuerdo al grado de especificidad que se requiera para desarrollar un trabajo o labor en un sector o cargo determinado en cualquier área laboral. Estas competencias involucran un nivel superior de factores por parte de los individuos tales como el deseo de superación, motivación, liderazgo y demás virtudes que se requieran acorde con el cargo a desempeñar (Alles, 2006)

La base de un sistema de selección por competencias es la capacidad de describir los predictores de alto desempeño y más específicamente, la capacidad de obtener de los candidatos evidencias de esos predictores, a través de las diferentes actividades de selección.

Chavarría (2005) señala que la selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center. La selección de personal por competencias procura encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias conocidas, como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Existen varias razones muy importantes para tomar la decisión de implantar un modelo de selección por competencias (Chavarría, 2005):

Reducción de incertidumbre. Existe un vacío entre la demanda la organización y lo que ofrece el mercado laboral. La gestión por competencias permite la información y el conocimiento existente en una organización. , permite realizar un diagnóstico de las competencias específicas que se requieren, ya sean actitudinales, técnicas o estratégicas, logrando acercar ambas posiciones. En otras palabras, permite seleccionar a la persona idónea, para cubrir el puesto, partiendo de las competencias requeridas por el puesto y funciones específica a cubrir, para lograr un desempeño con alto grado de eficacia y eficiencia de un trabajador en su puesto de trabajo.

Multifuncionalidad. Posibilita la obtención de un personal lo suficientemente multifuncional como para aportar la capacidad y poder de ejecución/desempeño/logro. También de adaptación y flexibilidad necesarias para afrontar los rápidos cambios del entorno de la organización. En realidad, la obtención de dicha multifuncionalidad, dependerá de la formación o sea el proceso que trata de desarrollar las competencias y capacidades de los empleados de la empresa. . La gestión por competencias contribuye al descubrimiento de los potenciales y posibilidades de multifuncionalidad.

Desempeño. Una correcta selección por competencias, es susceptible de influir positivamente en el desempeño. La selección en términos de competencia es el conjunto de habilidades, conocimientos y conductas que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo para resolver los problemas que ellas plantean, de acuerdo con los estándares de desempeño satisfactorio propios de cada área profesional.

Motivación Estímulos que impulsan a una persona a actuar. Como hemos comentado antes, la selección por competencias permite lograr la mayor idoneidad posible. Esta idoneidad repercutirá en la motivación, ya que obviamente, cuanto mayor sea dicha idoneidad, mejor será el desempeño. Una vez que en la empresa o proyecto se genera la necesidad de contratar un trabajador, se debe iniciar el proceso formal de contratación, el cual consta de cuatro etapas principales como se ilustra a continuación.

Figura 1: Proceso de selección de personal



La figura representa el flujograma del proceso básico de selección de personal. El proceso inicia con el reclutamiento de los posibles candidatos a ocupar una vacante. Una vez recolectada la información del personal que se presenta, se lleva a cabo el proceso de selección mediante diversas técnicas como entrevistas, pruebas, test, para seleccionar los candidatos más apropiados para cubrir el puesto. Una vez se ha surtido la selección, se procederá a la contratación según los términos contractuales y laborales dispuestos por la ley para formalizar la relación laboral. Por último, se debe llevar a cabo un proceso de inducción y socialización e sobre la empresa y el puesto para que los trabajadores conozcan la estructura, objetivos organizacionales y los procedimientos de la empresa. Fuente: Propia autoría.

Hipótesis de trabajo

La presente investigación postula tres hipótesis que son:

H1: La mayoría de las pequeñas y medianas empresas subcontratistas de la construcción en el país no tienen establecido un proceso de selección formal para la contratación de su personal.

H2: Con la implementación de un proceso de selección de personal adecuado se tendrá mejor desempeño en los puestos de trabajo.

H3: Falta capacitación y motivación en el personal obrero y técnico que trabaja en el sector de la construcción.

METODOLOGIA

Se aplicó el tipo de investigación Descriptiva – Explicativa; el propósito fue describir las situaciones actuales que se presentan en los procesos de selección de personal de las empresas constructoras y subcontratistas de obra, analizando el comportamiento del personal que trabaja en los proyectos de construcción, describiendo las labores que realizan, para identificar sus características y su influencia en la ejecución de la obras, aspectos que se repiten de manera recurrente y afectan el desempeño por mala selección de personal.

Tamayo y Tamayo (2005), define la investigación descriptiva como aquella que comprende la descripción, registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. “La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una definición correcta”.

En opinión de Dankhe (1996) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en el estudio descriptivo aplicado a los trabajadores de la construcción se buscó seleccionar una serie de factores que afecten el desarrollo de sus actividades y esta a su vez en el logro de los objetivos de los proyectos de construcción.

Mediante el uso de las técnicas del estudio descriptivo aplicado a la problemática del recurso humano en las empresas del sector constructor se buscó determinar la metodología de selección de personal en dichas empresas y las competencias laborales aplicadas al personal, con el fin de identificar las causas subyacentes y deficiencias del proceso para proponer alternativas de solución.

El método explicativo, permite descartar y explorar las variables que intervienen en el fenómeno que se propone a investigar. Además de describir el fenómeno se tratará de buscar la explicación del comportamiento de las variables. Su metodología es básicamente cualitativa, y su fin último es el descubrimiento de las causas. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables (García &

Tantalean, 2013). El método de investigación cualitativo brinda una descripción completa y detallada del tema de investigación y por lo general, tiene un carácter exploratorio

Aplicando los modelos y teorías señalados anteriormente, en esta investigación trataremos de establecer que variables intervienen en el desempeño del personal obrero, operario, técnico y profesional, para que los trabajos que se les asignan, presenten un mal desempeño. De igual manera, se busca proponer o determinar qué efectos se tendrían, si se aplicara un perfil por competencias, en el proceso de selección de personal del sector de la construcción, para así responder las preguntas e hipótesis del objeto de nuestro estudio.

Diseño de la Investigación

Dadas las dificultades de calidad, costo y tiempo que presentan los proyectos de construcción para su ejecución, se ha identificado que una de las principales causas radica en la capacidad e idoneidad de gran parte del personal que trabaja o se contrata en este sector. Con el fin de planear soluciones a la problemática establecida, el presente trabajo de investigación busca determinar la importancia de contar con una metodología de selección de personal por competencias aplicado a los trabajadores del sector de la construcción. Para ellos se llevará a cabo un proceso de investigación documental y bibliográfica para dar un sustento teórico a la investigación, y a partir de la teoría encontrada, realizar registro y análisis de información recolectada en campo mediante encuestas, entrevistas y muestreos.

La presente investigación busca proponer las competencias mínimas requeridas para los trabajadores de la construcción, apoyándose en el método deductivo a partir del acercamiento con los trabajadores de diferentes áreas de un proyecto y en diferentes niveles; profesional, técnico, administrativo y obreros, quienes son los directamente implicados y ven el mundo de la construcción desde su perspectiva, aportando sus experiencias y conocimientos para enriquecer la investigación.

Para efectos de la investigación, se realizó directamente en un proyecto de construcción donde labora el investigador y se presenta el problema materia de estudio. En contacto directo con el ambiente de trabajo, se identificaron determinados rasgos que caracterizan la labor del trabajador tomando como base un esquema organizacional y operativo predeterminado, junto con los objetivos ya establecidos en relación al cronograma de avance de obra, costo y calidad. Se observó el desempeño individual de los trabajadores, se tomó nota de los hechos observados y se comparó con la labor de otros trabajadores, analizando los resultados con la teoría de gestión por competencias.

En la ejecución de un proyecto de construcción, se involucra un gran número de especialidades técnicas; ingeniería civil, estructural, hidráulica, eléctrica, mecánica, arquitectura, telecomunicaciones, etc, integradas por una gerencia técnica o dirección de obra, dependiendo del tamaño del proyecto, quienes a su vez reciben el soporte administrativo, financiero y comercial de la gerencia general. De esta manera, para la ejecución del proyecto, se requiere del recurso humano acorde con los requerimientos para desarrollar cada especialidad dentro de los parámetros establecidos de calidad, que a su vez se traducirá en ahorros en costo y tiempo. Se pretende establecer si las empresas constructoras o pequeños contratistas del proyecto tienen implementado un sistema de selección de personal formal y sistemático, así como determinar el tipo de selección que utilizan.

Dado que el fin último de la recolección de datos primarios era la de identificar los procesos de selección existentes en las diferentes empresas o subcontratistas que nos suministrarían la información, se consideró que las personas más idóneas para brindarnos la información que se solicitaba, a través de los instrumentos que se implementaron, eran los directores de obra, residentes, jefes de recurso humano y encargados del personal.

Otra de las estrategias utilizadas para la recolección de la información primaria, fueron las entrevistas semi-estructuradas, realizadas por el investigador a personas conocedoras del sector que por medio de sus conocimientos pudieran suministrar una visión más amplia del sector construcción. En ese orden, se contó con la colaboración de un grupo de personas, con experiencia en proyectos de construcción y manejo de personal, quienes participaron con su conocimiento en la aplicación de los cuestionarios para recolectar la información que posteriormente sería procesada para el estudio.

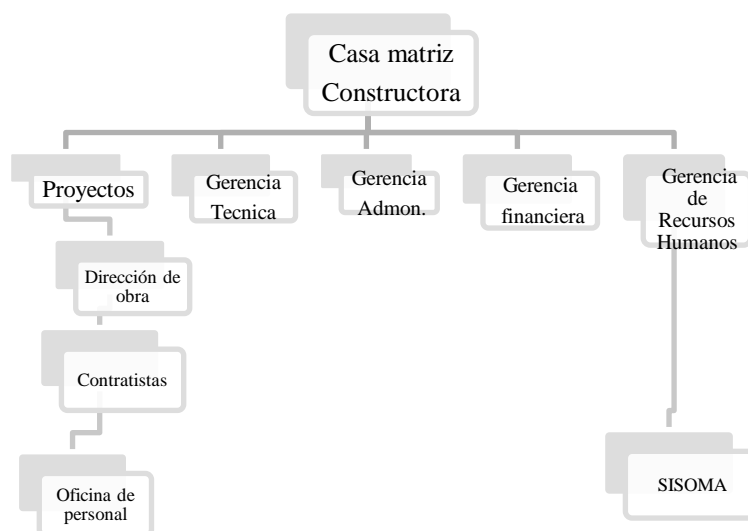
RESULTADOS

Para analizar y entender los resultados de la investigación, es necesario revisar el entorno y la estructura organizacional de la mayoría de empresas constructoras en el país. Conforme a las características del sector y del tejido empresarial nacional, las empresas grandes, suelen trabajar proyectos de mayor envergadura, que demandan grandes volúmenes de capital, y de maquinaria, las cuales requieren grandes inversiones, tanto públicas como privadas que permiten garantizarle a los proyecto una mayor productividad y una mayor demanda de empleo. Estas por lo general son obras de ingeniería civil, mientras que la construcción de edificaciones y acondicionamientos de las mismas, suelen mantener sistemas productivos tradicionales, y es aquí donde tiene gran participación el grupo de pequeñas y microempresas contratistas de construcción (Observatorio del Mercado Laboral-OML-, 2012).

En la cadena de productividad, las pequeñas y medianas empresas del sector, son muy importantes dado que sobre ellas recae el rol de la ejecución de los proyectos, y dentro de esa cadena se observan principalmente las deficiencias en la selección y contratación de personal, que a la postre, termina influyendo en el desempeño general de toda la cadena y proceso del sector.

En nuestro medio, por lo general la estructura organizacional de las obras estas compuesta por una dirección de obra, la cual es la encargada de gerenciar e integrar todos los aspectos relativos a la parte administrativa y técnica, costos, tiempo de ejecución y el personal que ejecuta los trabajos. Diferentes departamentos componen la parte administrativa y técnica, que a su vez también pueden subdividirse de acuerdo a grupos de especialidades o tareas. Todas estas labores son llevadas a cabo por el personal de obra, el cual puede ser contratado directamente por la empresa constructora general, o por subcontratistas de obra, que se contratan para diversas actividades y las cuales pueden ofrecer servicios de suministro, fabricación o instalación de insumos, materiales y equipos para la obra o proyecto.

Figura 2: Estructura organizacional empresa constructora



En la figura se ilustra el esquema típico de la estructura organizacional de una empresa del sector de la construcción. Su organización generalmente consta de una oficina o casa matriz sede de la empresa desde donde se maneja el negocio y se buscan, licitan y generan los diferentes proyectos a nivel local o nacional, dependiendo del tamaño y capacidad de la empresa. Una vez que se logra un proyecto, se estructura como una unidad funcional autónoma con una gerencia o dirección del proyecto, a partir de la cual se conforman y maneja las diferentes áreas para la ejecución de la obra. Fuente: Elaboración propia.

Una de las figuras más utilizadas en nuestro medio es la subcontratación de pequeñas empresas, microempresas o personas naturales para la ejecución material de la obra, quienes básicamente suministran el personal necesario para ejecutar los trabajos manuales de construcción tales como construcción de cimentaciones y estructuras, mamposterías (muros), acabados, instalaciones eléctricas, hidrosanitarias, redes, pintura, instalación de cubiertas, albañilería en general y todos los trabajos para la materialización de un proyecto. Sin embargo, estas micro y pequeñas empresas en muchos casos se presentan como proveedoras de mano de obra de las grandes empresas, que, por lo general, son las que tienen los grandes proyectos en la ciudades y regiones del país.

A su vez, los subcontratistas pueden contratar los trabajadores mediante un contrato de trabajo formal o por actividades al destajo o precios unitarios pactados por actividad. Así se integran las cuadrillas de trabajo, que a su vez también subdividen el trabajo entre oficiales de construcción y ayudantes. De esta forma se genera una pirámide, donde la base la conforman los trabajadores, operarios, técnicos y administrativos que participan en la ejecución de un proyecto.

Para continuar con nuestro estudio y presentar los resultados de la investigación, debemos terminar la descripción del entorno de los proyectos, destacando que un aspecto muy importante que incide en los resultados de los proyectos, es la periodicidad de los trabajos, es decir, los proyectos se deben ejecutar en un tiempo determinado y en un lugar determinado, situación que ocasiona inestabilidad desde el punto de vista laboral. Actualmente se utiliza la figura de contratar por obra o labor determinada, así las empresas buscan evitar la carga prestacional y cortar el vínculo laboral una vez finaliza el proyecto.

Esta situación genera una alta rotación de personal y además, no permite fortalecer los procesos de formación y capacitación del personal de obra, dado que no se tiene continuidad para ello pues por lo general, los grandes proyectos de infraestructura se desarrollan en diferentes sitios de la geografía nacional, obligando al desplazamiento de la masa trabajadora regional en busca de alguna oportunidad para ganar el sustento, pero no porque exista una motivación o decisión de hacer carrera en esta actividad o mucho menos una capacitación y experiencia previa en el sector.

Considerando el entorno económico de nuestro país, el sector de la construcción ha sido tradicionalmente un punto de entrada al mercado laboral de los trabajadores del campo, situación que ha estado presente en el proceso de industrialización y urbanización de ciudades y pueblos, siendo ello una de las principales causas de que el sector sea uno de los que proporciona en mayor medida empleo a los que tienen pocos estudios o calificaciones, muchos de ellos, procedentes de las capas más pobres de la sociedad.

Lo anterior constituye el punto crítico y uno de los factores de mayor relevancia en la problemática de nuestro estudio. Podemos establecer que no solo se trata de un problema del sector de la construcción, el problema es aún mayor, es un problema de tipo social y económico que no entraremos a discutir en esta investigación, solo se resalta que a partir de ello se presentan todos los fenómenos de falta de capacitación, idoneidad y experiencia de una gran mayoría de personas que trabajan en el sector de la construcción. En ese contexto la escasez de preparación en la mano de obra, se convierte en un factor limitante del nivel de productividad de las diferentes empresas y del nivel de competitividad del sector.

Si bien a nivel nacional y regional el sector construcción se ha caracterizado por ser un jalonador de la economía, por el crecimiento experimentado en los últimos años y por registrar contribuciones al PIB superiores a las de otros sectores de la economía, también es importante anotar que el sector es un buen

dinamizador de empleo no calificado y semi-calificado, esto, por las propias características de un sector intensivo en mano de obra con bajos niveles de calificación, en el cual, en la mayoría de los casos, los trabajadores han aprendido su oficio empíricamente.

Dado que los trabajadores del sector construcción son parte importante de las empresas constructoras, se convierte en una necesidad identificar qué clase de personas hacen parte de la planta de personal de las diferentes empresas o proyectos y específicamente para nuestro caso, del proyecto donde labora el investigador, identificando sus características más notorias. Para ello el estudio de perfiles ocupacionales y la selección por competencias se convierte en una alternativa para conocer las características especiales de la mano de obra presente y futura del sector.

Lo anterior, junto con la descripción y el análisis de cargos tiene que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Sin embargo, en la investigación se ha podido observar que pese a que existen los planes y sistemas de calidad para la administración del recurso humano y la mayoría de las grandes empresas constructoras cuentan con los procesos y procedimientos para un adecuado reclutamiento, selección y contratación de personal, estos procesos no se verifican y en muchos casos no se llevan a cabo en los proyectos de construcción.

Para comprobar lo anterior, se realiza un muestreo a un grupo de 13 empresas y subcontratistas del proyecto objeto de estudio, proveedoras de mano de obra y subcontratos de plomería, instalaciones eléctricas, muros en dry wall y cielo rasos, estructuras metálicas etc, cuyos resultados presentamos a continuación.

Tabla 1: Resultados muestreo empresas subcontratistas de obra

Empresa	Pregunta No 1		Pregunta No2		Pregunta No 3	
	Sabe	No sabe	Si	No	Si	No
Empresa 1	X		X		X	
Empresa 2		X		X		X
Empresa 3		X		X		X
Empresa 4		X		X		X
Empresa 5	X		X		X	
Empresa 6		X		X		X
Empresa 7	X		X		X	
Empresa 8		X		X		X
Empresa 9	X			X		X
Empresa 10	X		X		X	
Empresa 11		X		X		X
Empresa 12	X		X		X	
Empresa 13	X		X			X
Resultado	7	6	6	7	5	8

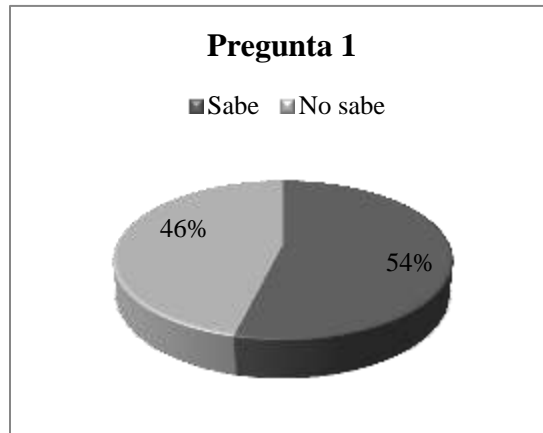
Resultados del muestreo realizado sobre 13 empresas participantes en el proyecto de investigación sobre los procesos de selección de personal en las empresas del sector de la construcción. Se reserva el nombre de las empresas por tratarse de información privada. Se realizaron 3 preguntas sobre el conocimiento y aplicación de los procesos de selección de personal. El enfoque de este muestreo se dirigió a las pequeñas empresas

subcontratistas de mano de obra y contratos en un proyecto en ejecución, con la finalidad de identificar las causas por las cuales se presenta un mal desempeño en los trabajos asignados. Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario # 1

Pregunta 1: ¿Conoce usted la existencia de los procesos de selección de personal para las empresas?

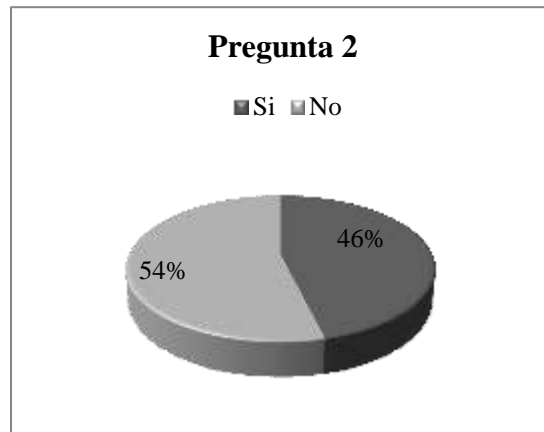
Figura 3: Respuestas pregunta 1



En esta figura se observa que ante la pregunta No 1, se obtuvo una respuesta positiva de 7 empresas o personas que corresponde al 54% del total de encuestados y 6 respuestas negativas, es decir el 46% no conocen acerca de un proceso de selección por personal. Se aclara que las empresas o personas que contestaron afirmativamente poseen una estructura organizacional definida y formal, mientras que se pudo constatar que la mayoría de las personas que manifestaron no conocer los procesos, poseen estructuras informales y en general son contratistas regionales de mano de obra. De esta manera, podemos señalar que la mayoría de empresas conocen los procesos. Esto debido a que deben cumplir con requisitos que exigen las grandes constructoras para poder contratarlos. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 2: ¿En su empresa u organización, tienen establecido un proceso formal para la selección y contratación del personal de obra?

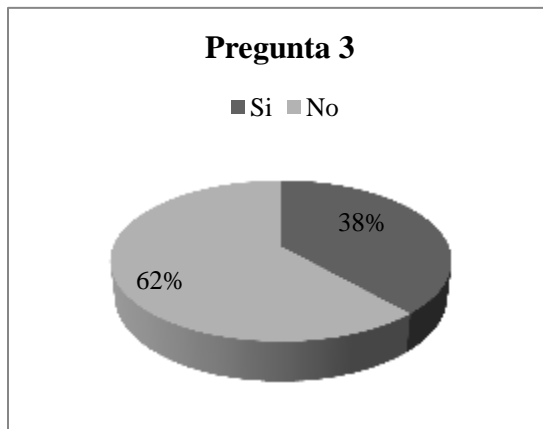
Figura 4: Respuesta pregunta 2



Para esta pregunta, el 46% (6 personas) de los encuestados respondieron afirmativamente, mientras que el 54% (7 personas) respondieron negativamente. De lo anterior y teniendo en cuenta las respuestas a la pregunta 1, se puede deducir que a pesar de contar con una estructura definida y conocer acerca de los procesos de selección de personal, la mayoría de las empresas no lo aplican. Lo anterior obedece a las necesidades e inmediatez con que en algunos casos y mayoría de obras se debe suministrar personal para cumplir con las obligaciones contractuales de los contratistas, pues debido a la modalidad de contratación, se debe cumplir con determinados tiempos de ejecución, sin detenerse a pensar en las consecuencias que acarrea la inexistencia de un adecuado proceso de selección. Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿En su empresa aplican un proceso para seleccionar y garantizar que el personal que se contrate sea el más eficiente e idóneo para el cargo?

Figura 5: Respuesta pregunta 3



Para esta pregunta, se obtuvo un porcentaje del 38% que afirma aplicar un proceso formal para la selección de personal. Se obtuvo el porcentaje más alto de respuesta negativa con un 62% de pequeñas empresas que no aplican ningún proceso, con lo cual se corrobora el problema objeto de estudio de la presente investigación. Los resultados obtenidos dan soporte para demostrar la deficiencia que se presenta en la mayoría de subcontratistas del proyecto en estudio, corroborando los resultados de demora, atraso, sobre costos y mala calidad de los trabajos, afectando directamente la productividad y competitividad del constructor general frente a otros competidores del sector. Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario # 2

El siguiente cuestionario se aplicó al grupo de empresas que contestaron afirmativamente a la pregunta 1 del cuestionario # 1. El objetivo es conocer e identificar los tipos de selección que utilizan

Seleccione con una x su respuesta

1. Cual área de su organización se encarga de la selección de personal?
 - a. Recursos humanos
 - b. Departamento de personal
 - c. Jefe de personal
 - d. Director de proyecto
 - e. Oficina SISO en obra

Tabla 2: Resultados pregunta 1.

Empresa	Respuestas				
	a	b	c	d	e
Empresa 1				x	
Empresa 5			x		
Empresa 7	x				
Empresa 9				x	
Empresa 10		x			
Empresa 12		x			
Empresa 13					x
Total	1	2	1	2	1
%	14%	29%	14%	29%	14%

En la tabla 2 se observa que en general las empresas poseen un departamento o área encargada de realizar el proceso de selección de personal para los proyectos. Se debe señalar que dependiendo del tamaño de la empresa, estos procesos están mejor constituidos y formalizados. También se debe tener en cuenta, que las empresas grandes realizan dos tipos de procesos: uno para proveer personal de dirección, técnico y administrativo para las obras y otro para seleccionar personal de base, el cual generalmente se realiza directamente en los proyectos, para personal local y es allí donde se detectan inconvenientes para ejecutar los procesos. Fuente: Elaboración propia.

2. Cuál es la fuente de reclutamiento de personal utilizado en sus proyectos:
 - a. Recomendación de un empleado o terceros
 - b. Convocatoria
 - c. Aviso de prensa / internet
 - d. Agencia de empleos

Tabla 3: Resultados pregunta 2

Empresa	Respuestas			
	a	b	c	d
Empresa 1	x			
Empresa 5	x			
Empresa 7			x	
Empresa 9				x
Empresa 10	x			
Empresa 12			x	
Empresa 13	x			
Total	4	0	2	1
%	57%	0%	29%	14%

En este resultado se puede observar como el medio preferido para reclutar personal es a través de una recomendación, puesto que ello brinda mayor confianza a las partes y se espera un mejor desempeño del empleado al no ser del todo ajeno y también porque debe retribuir a quien lo recomienda. En segundo lugar se ubica el reclutamiento mediante avisos y en último lugar mediante agencias de empleo lo cual es a su vez el medio menos preferido por los trabajadores pues sienten que no establecen un vínculo directo con el empleador y la figura del intermediario que es la agencia de empleos no es muy aceptada. Fuente: Elaboración propia.

3. Cual tipo de reclutamiento emplean?
 - a. Interno
 - b. Externo

4. Cúales técnicas de selección de personal utilizan en su empresa:
 - a. Entrevista de selección
 - b. Pruebas de conocimiento o capacidad
 - c. Pruebas psicométricas
 - d. Prueba de personalidad
 - e. Todas las anteriores

Tabla 4: Resultados pregunta 4

Empresa	Respuestas				
	a	b	c	d	e
Empresa 1	x				
Empresa 5	x				
Empresa 7					x
Empresa 9	x				
Empresa 10		x			
Empresa 12		x			

Empresa 13	x				
Total	4	2	0	0	1
%	57%	29%	0%	0%	14%

Para los resultados de esta pregunta es muy importante destacar que se puede observar como la mayoría de empresas entrevistadas utilizan como principal técnica de selección la entrevista (57%) lo cual no permite evaluar rasgos subyacentes de la personalidad, comportamiento y conocimiento de los candidatos a un puesto de trabajo. Solo el 29% aplican pruebas de conocimiento o capacidad y tan solo el 14% manifiesta realizar un proceso completo, donde se pueda evaluar integralmente al aspirante. De esta manera, se identifica y ratifica otro de los factores que inciden en la baja productividad y competitividad de las empresas, a partir de un inadecuado proceso de selección de personal. Fuente: Elaboración propia.

5. ¿Se crea un perfil de la persona que va a ocupar el puesto antes de iniciar el proceso de selección?
 - a. Si
 - b. No

Tabla 5: Respuesta pregunta 5

Empresa	Respuestas	
	Si	No
Empresa 1	x	
Empresa 5		x
Empresa 7		x
Empresa 9	x	
Empresa 10		x
Empresa 12		x
Empresa 13		x
Total	2	5
%	29%	71%

Fundamental resulta la aplicación de esta pregunta al desarrollo de la investigación porque permite observar y determinar claramente que no se están llevando a cabo los principios y conceptos teóricos para una adecuada selección de personal. Como elementos importantes de la moderna teoría de administración del recurso humano, la elaboración del perfil del candidato es relevante dentro del contexto y búsqueda del personal más competente para ejercer un trabajo o actividad dentro de los proyectos. 71% resulta ser una cifra preocupante para lograr articular e integrar los objetivos de la empresa basados en el desempeño del recurso humano, el cual se debe garantizar desde el momento mismo de la selección. Fuente: Elaboración propia.

6. ¿Qué tipo de entrevista aplican para la selección de personal?
 - a. Estructurada
 - b. No estructurada
 - c. Mixta
 - d. No aplican entrevistas

7. ¿Qué tipo de pruebas psicométricas utilizan para la selección de personal?
 - a. Test
 - b. Simulación o dinámicas
 - c. De idoneidad
 - d. De desempeño
 - e. No aplican.

8. ¿Hay alguna persona capacitada para la aplicación de pruebas y entrevistas?
 - a. Si
 - b. No

9. ¿Realizan exámenes médicos ocupacionales para la selección de personal?
- Si
 - No
10. ¿Qué tan importante es el proceso de selección en su empresa?
- Muy importante
 - Importante
 - No tan importante
 - No es importante

Tabla 6: Respuesta pregunta 10

Empresa	Respuestas			
	a	b	c	d
Empresa 1	x			
Empresa 5		x		
Empresa 7	x			
Empresa 9	x			
Empresa 10		x		
Empresa 12	x			
Empresa 13	x			
Total	5	2	0	0
%	71%	29%	0%	0%

Finalmente, se observa que el 71% de las empresas considera muy importante el proceso de selección, sin embargo, esto no es congruente con la información obtenida en las preguntas anteriores, situación que deja ver entonces la ocurrencia de un fenómeno de falta de socialización y conocimiento de los procedimientos de selección y contratación de personal para obra. No basta con tener los procedimientos de selección en el papel, se deben ejecutar y evaluar en campo para poder corresponder con la filosofía organizacional y velar porque verdaderamente el recurso humano sea el capital más valioso de una empresa, con lo cual se logra incrementar la productividad del negocio de la construcción. Fuente: Elaboración propia.

Se advierte que la totalidad de las preguntas del cuestionario # 2 se aplicó a todas las empresas que participaron de la encuesta, pero solamente presentamos la tabla de respuesta de las preguntas que se relacionan directamente en el tema de los procesos y aplicación de métodos de selección de personal. A partir de los resultados obtenidos, podemos verificar el cumplimiento de la hipótesis 1 de nuestro trabajo de investigación: H1: La mayoría de las pequeñas y medianas empresas subcontratistas de la construcción en el país no tienen establecido un proceso de selección formal para la contratación de su personal.

También se puede deducir que la hipótesis H2 se cumple: “Con la implementación de un proceso de selección de personal adecuado se tendrá mejor desempeño en los puestos de trabajo”.

Cuestionario # 3.

El siguiente cuestionario se aplicó directamente sobre el grupo de trabajadores de base del proyecto objeto de estudio. La población sobre la cual se aplicó el cuestionario está compuesta por ayudantes y oficiales de distintas especialidades; mamposteros, pañetadores, enchapadores, herreros, armadores, estructureros, plomeros, electricistas, pintores, drywalleros. También se aplicó sobre un grupo de técnicos en instalaciones eléctricas, sistemas de aire acondicionado, estructuras metálicas, impermeabilizaciones y montajes industriales.

El enfoque de este cuestionario está dirigido a empresas o contratistas que suministran mano de obra y/o ejecutan subcontratos para el proyecto. Los procesos de selección y contratación de personal base se

realizan directamente en la ciudad donde se ejecuta la obra y en la mayoría de los casos, el personal de manejo y confianza lo traen de la ciudad origen de la empresa, excepto cuando el domicilio es en la misma ciudad.

1. Como se enteró acerca del trabajo o puesto que ocupa?
 - a. Recomendación de un amigo
 - b. Convocatoria
 - c. Avisos prensa / Internet
 - d. Casualidad
 - e. Averiguó.

2. Que documentos le solicitaron presentar para el trabajo?
 - a. Hoja de vida y cedula de ciudadanía
 - b. Antecedentes judiciales
 - c. Recomendaciones o certificaciones de obra
 - d. a, b
 - e. a, c

3. Qué tipo de pruebas le realizaron para el ingreso?
 - a. Entrevista
 - b. Prueba de conocimientos
 - c. Pruebas Psicológicas
 - d. Todas
 - e. Ninguna

4. Le solicitaron exámenes médicos para el ingreso?
 - a. Si
 - b. No

5. Le informaron sobre el perfil de su cargo y procedimientos de la empresa?
 - a. En detalle
 - b. Lo suficiente
 - c. Muy poco
 - d. Nada

6. Le realizaron un proceso de inducción a la empresa o al puesto de trabajo?
 - a. Si
 - b. No

7. Conoce usted la misión, visión y objetivos corporativos de la empresa con la cual trabaja?
 - a. Los conozco bien
 - b. Conozco un poco
 - c. No conozco nada
 - d. No sé qué es

8. Cuanto tiempo hace que trabaja en su actual empresa?
 - a. < 6 meses
 - b. < un año
 - c. < dos años
 - d. > dos años
 - e. > cinco años

9. A que estrato socio-económico pertenece?

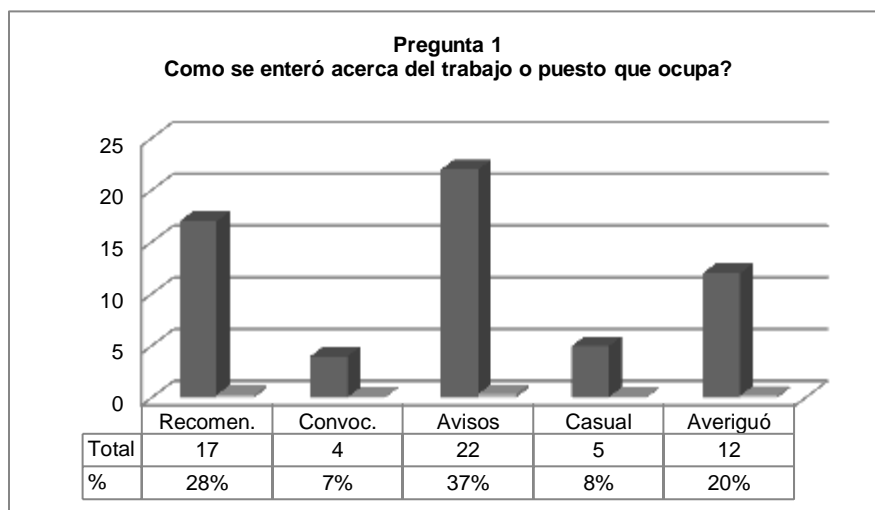
- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. Desplazado

10. Cuál es su nivel educativo?

- a. Ninguno
- b. Primaria
- c. Secundaria
- d. Técnico
- e. Universidad

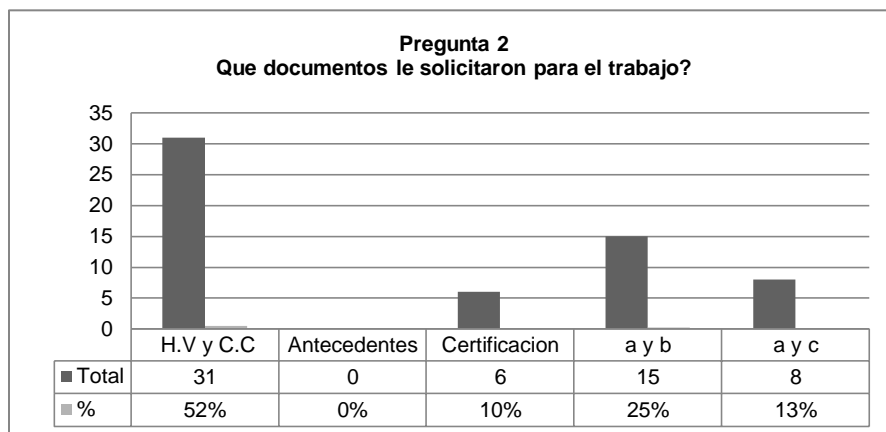
A continuación se presentan los resultados e interpretación de la encuesta realizada en el proyecto. Esta encuesta se efectuó sobre un grupo de 60 trabajadores de todas las áreas durante el mes de Agosto de 2016

Figura 6: Respuesta pregunta 1



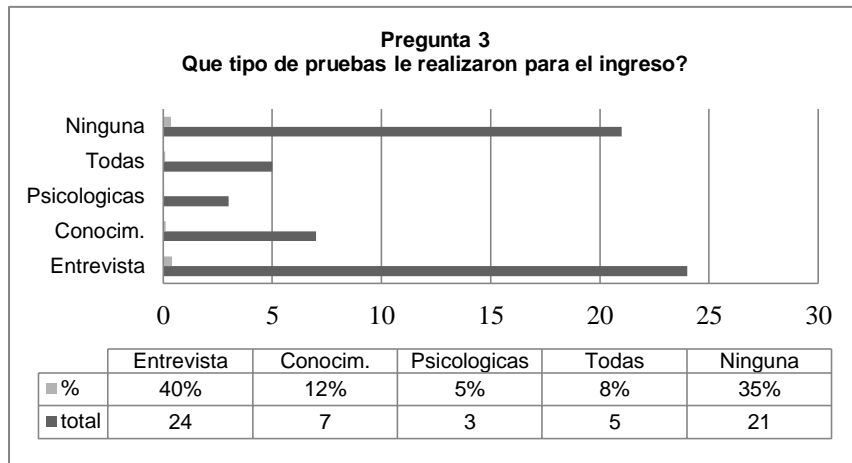
En la respuesta a esta pregunta, se puede deducir que el 65% del personal que se presenta para solicitar trabajo lo hace por medios externos. Solamente el 28% de las personas que se presentan son referidas o recomendadas. De esta manera, se empieza a establecer las causas de los problemas que se generan para el proyecto; la mayoría de personas son "desconocidas" acarreado una serie de problemáticas por esta situación pues de acuerdo con la encuesta anterior, no se realiza un estudio detallado de su procedencia, experiencia, educación, valores etc, necesarios para ejecutar adecuadamente una labor. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta en obra

Figura 7: Respuesta pregunta 2



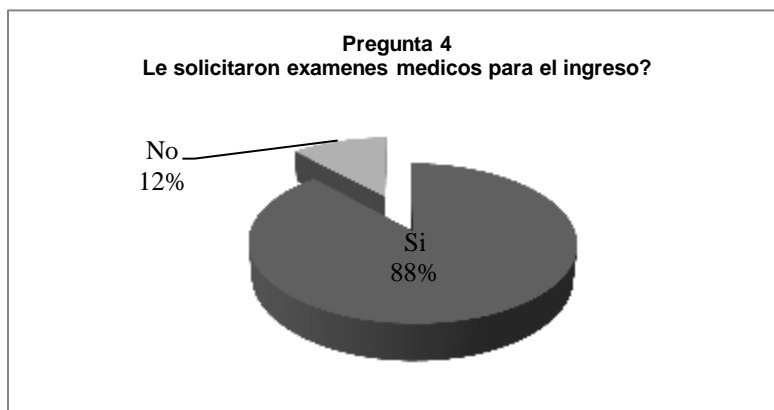
La respuesta a esta pregunta deja ver un hecho relevante; a parte de los documentos mínimos para ingreso, hoja de vida y cédula, solamente al 13% del personal le solicitaron o verificaron certificaciones de obra. Esta situación representa un factor importante para evaluar el mal desempeño en los puestos de trabajo del personal de obra, debido a que desde el proceso mismo de selección no se verifica como mínimo la experiencia de un candidato, la cual se logra a través de las certificaciones o recomendaciones de otros proyectos donde haya participado. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta en obra.

Figura 8: Respuesta pregunta 3



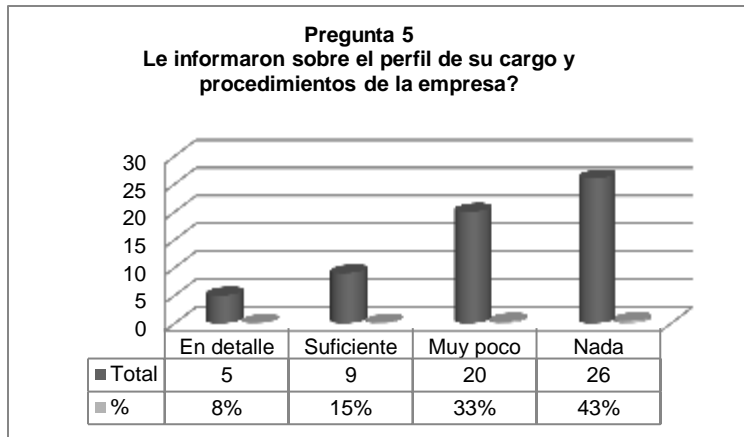
Con preocupación se observa en la respuesta a esta pregunta que al 35% del personal encuestado no le realizaron ningún tipo de prueba para el ingreso, porcentaje bastante elevado que corrobora las hipótesis de la investigación. Cabe señalar, que en general en nuestro medio esta situación es recurrente debido a los costos que implica para los pequeñas empresas y subcontratistas realizar procesos formales de selección, pero que finalmente se traduce en sobrecostos por problemas de calidad y reprocesos debido a la deficiencia en mano de obra calificada. Ante esta situación, se plantea una solución de tipo estratégico: invertir en recurso humano para mejorar la productividad. Fuente: elaboración propia.

Figura 9: Respuesta pregunta 4.



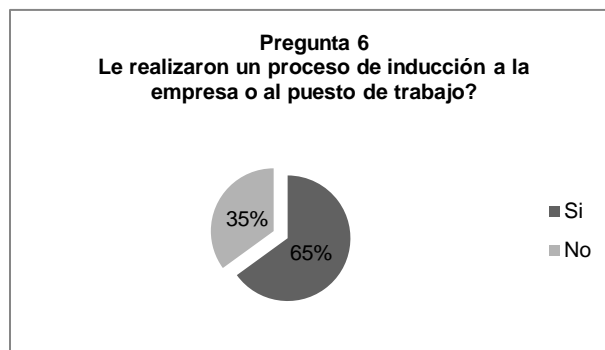
Esta pregunta corresponde al cumplimiento de normativa laboral que por ley se debe realizar a todo trabajador que ingresa a una empresa. A pesar de que se ha logrado un avance importante en esta materia, que garantiza el bienestar del trabajador y protege a la empresa contra futuras reclamaciones, todavía se tiene un porcentaje importante (12%) que no cumple con este requisito. Ello obedece a la falta de organización y estructura empresarial de algunos subcontratistas de obra, quienes buscan evitar costos, pero que a la postre se pueden ver afectados por situaciones de salud no detectadas antes del ingreso de un trabajador, lo cual afectará la productividad y competitividad de su empresa. Fuente: Elaboración propia.

Figura 10: Respuesta pregunta 5



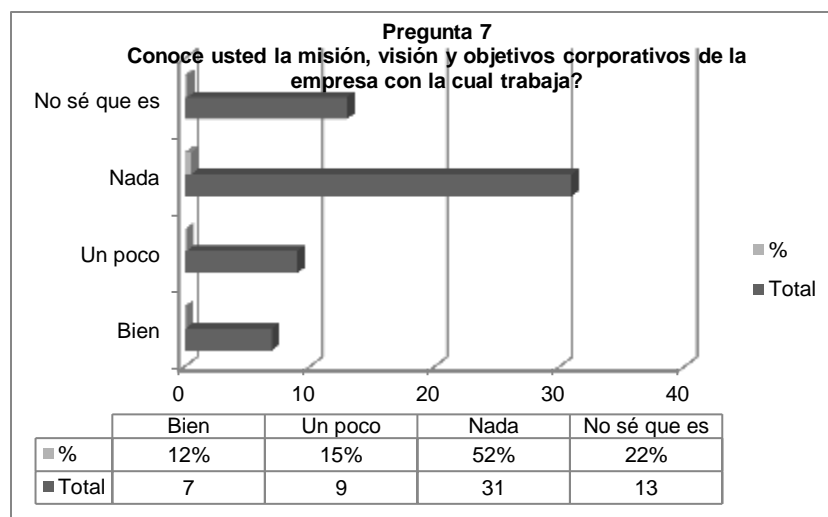
Sumando las respuestas negativas sobre este proceso, el 76% del personal encuestado no cuenta con el conocimiento necesario sobre los valores corporativos de la empresa y desconoce los procedimientos internos o para la ejecución de su trabajo. Ello genera la falta de apropiación y sentido de pertenencia hacia una organización y en consecuencia se traduce en un mal desempeño en el trabajo. Estos factores representan un aspecto importante que se deben corregir para generar un ambiente de motivación y orientación al logro de los objetivos del proyecto. Fuente: elaboración propia.

Figura 11: Respuesta pregunta 6



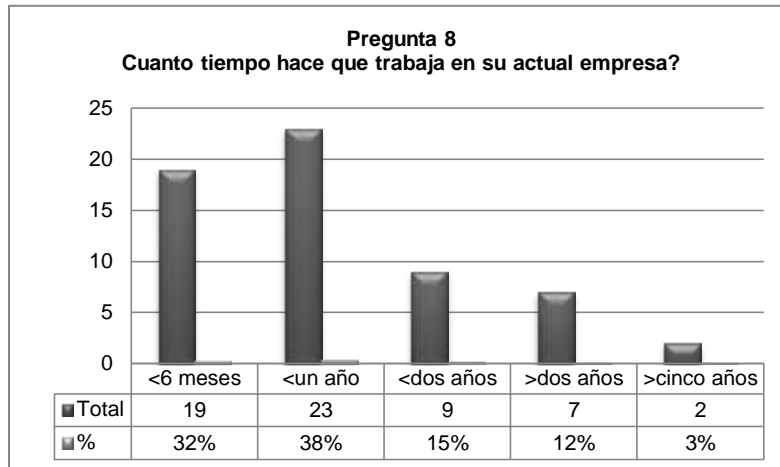
Referido al punto anterior, se comprueba que la mayoría del personal entrevistado no contó con un proceso de inducción donde se establecieran los objetivos y expectativas de las partes, debido a la falta de sistemas de gestión de calidad de las pequeñas empresas, por lo cual los trabajadores no tienen claras los requerimientos que se deben cumplir para garantizar la calidad de las obras y no se genera una conciencia hacia la búsqueda de ella a partir de principios de responsabilidad y compromiso hacia el trabajo. Todo esto deriva no solo a partir de un proceso de selección inadecuado si no, por la falta de organización y estructura empresarial de los pequeños y medianos subcontratistas. Fuente: Elaboración propia.

Figura 12: Respuesta pregunta 7



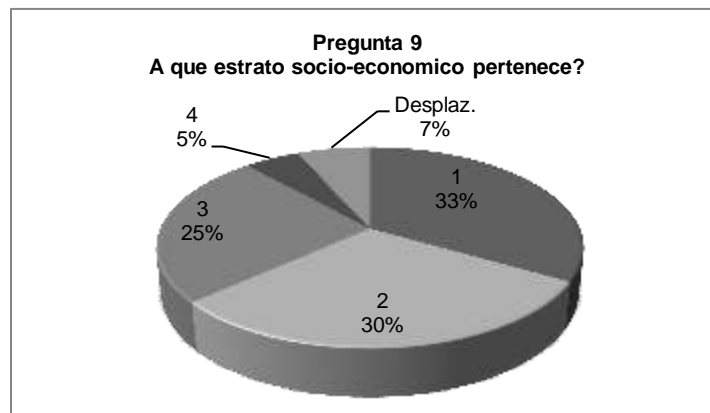
Este punto es complementario al anterior y con el cual se puede comprobar y verificar que parte de la problemática que se genera en el sector se origina a partir de que las pequeñas y medianas empresas contratistas no tiene una estructura empresarial definida que les permita establecer procesos y procedimientos de gestión para que a partir de una adecuada selección del personal de obra, se logre mejorar el desempeño y productividad en los proyectos de construcción. Parte de esta problemática tiene que ver también con el factor económico y entorno del sector de la construcción. Fuente: elaboración propia.

Figura 12: Respuesta pregunta 8



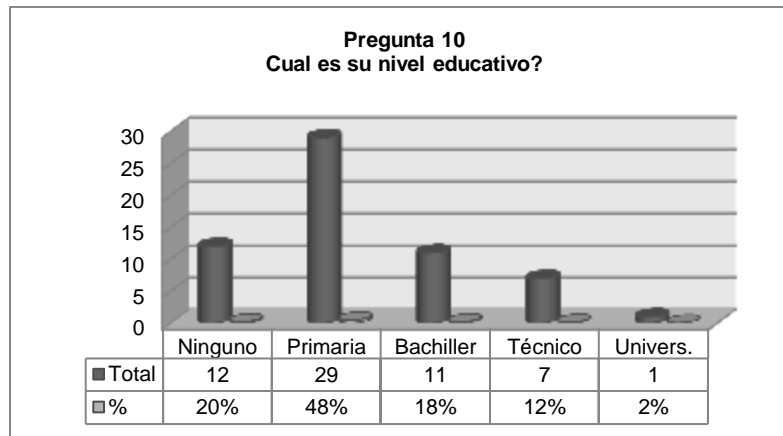
Un aspecto muy importante que permite evaluar la respuesta a esta pregunta y que tiene una gran incidencia en el desempeño de los proyectos, es la alta rotación e inestabilidad del personal en obra, el cual se ocasiona por varios motivos, uno de ellos principalmente es que las obra tienen una duración definida y por lo tanto no hay estabilidad laboral a mediano plazo. En la figura se observa que el 42% del personal de obra lleva menos de un año en su empresa o trabajo, mientras que solo el 9 % supera los dos años en la misma. Lo anterior está gobernado por aspectos de la economía nacional que influyen en el sector para que se presente alta o baja demanda de proyectos que puedan proveer de manera continua fuentes de trabajo para las empresas y sus empleados. Fuente: elaboración propia.

Figura 13: Respuesta pregunta 9



Con la respuesta a este interrogante se puede reflejar el aspecto social y económico que enfrenta el sector y que afecta su productividad. La mayoría del personal de obra corresponde a los estratos menos favorecidos y con menos oportunidades, que ven en el sector de la construcción la única oportunidad de logra un sustento mínimo para sus necesidades básicas, dada la falta de exigencia de un nivel educativo y de preparación que se presenta actualmente en el medio, y que desmejoran por una parte el desempeño de los proyectos y de otro lado, no permite el desarrollo de las personas hacia condiciones de educación que les brinden mejores oportunidades y crecimiento por la falta de una mejor compensación económica, generándose un círculo donde no se logrará mejoría si no se buscan soluciones reciprocas para beneficio de empresarios y trabajadores del sector. Fuente: elaboración propia.

Figura 14: Respuesta pregunta 10



La respuesta a esta pregunta corrobora lo expresado anteriormente en el sentido de establecer la falta de educación y capacitación del personal de base del sector, debido a condiciones sociales y económicas que afectan no solo al sector de la construcción, si no en general a todos los sectores de la economía nacional. Es relevante este aspecto, y se requiere un cambio radical que debe partir desde la gerencia estratégica con el fin de implementar políticas que permitan generar una mejora en todos los aspectos del sector, a partir de la creación de una cultura que propenda mejorar la competitividad a partir de invertir en el recurso humano como fuente generadora de capital y productividad para beneficio equitativo de todos. Fuente: Elaboración propia.

Consolidando la información obtenida mediante las encuestas, de forma general se pueden establecer varios aspectos que tienen una importancia significativa en el comportamiento del desempeño de los trabajadores en el sector, las cuales se pueden tipificar como causa externas a las organizaciones y proyectos, pero que definitivamente influyen. De la pregunta 9 cuestionario # 3, es importante recalcar que el 63% de la población del proyecto pertenece a los estratos 1 y 2 y hay un porcentaje de 7% desplazada, situación preocupante que se ve reflejado en ámbitos, como el educativo, y el acceso a oportunidades en el mercado de trabajo que cada día es más exigente con las personas que buscan insertarse en el aparato productivo. Igualmente, al analizar los niveles de escolaridad de los encuestados, los condiciona a realizar trabajos u oficios cuyas exigencias de preparación o cualificación son bajas para el desarrollo de la actividad; normalmente sucede en actividades informales o de autoempleo, lo cual les genera ingresos muy bajos que refuerzan las carencias del grupo poblacional.

De esta manera, los bajos niveles de educación determinan bajos niveles de productividad y limitadas posibilidades en el mercado laboral. Por otro lado, el aparato productivo local o regional podría encontrar escasez de personal capacitado para las actividades que se desarrollan en las diferentes empresas que adelantan proyectos en el país, especialmente si se tiene en cuenta la gran dinámica de crecimiento futura que se espera en relación con temas como la resolución del conflicto armado y mejora de infraestructura para la competitividad y el crecimiento económico que se espera suceda con el proceso de paz.

Lo anterior refuerza el planteamiento de los bajos niveles de calificación de los trabajadores del sector, lo que se constituye en un freno para que el sector alcance mayores logros en productividad y competitividad, al tiempo que se plantea la posibilidad de que sea un sector que absorba mano de obra en situación de pobreza y vulnerabilidad; sin embargo, esta mano de obra debe tener la posibilidad de acceder a mayores niveles de cualificación, por lo menos a nivel técnico, en una educación pertinente tanto desde el punto de vista productivo como de la realidad social, para que la población vinculada responda positivamente a las nuevas realidades y exigencias del mercado, en un contexto marcado por un aparato productivo que se expande aceleradamente con nuevos proyectos de infraestructura de talla internacional.

Dependerá en gran medida el aporte de los empresarios y el gobierno nacional, impulsar planes de capacitación y desarrollo en el sector, lo cual debe plantearse como una estrategia para mejorar la

competitividad. Es un camino complicado por la realidad social del país, pero parte del reto para los gerentes, directores y dueños de las grandes, pequeñas y subcontratistas de construcción, es plantear las estrategias para lograr transformar el sector, mejorando la calidad de vida de las personas encargadas de materializar las obras. El beneficio económico de invertir en el capital humano, se ha demostrado ampliamente. Todo ello repercutirá en desarrollo y prosperidad para todos.

Lo anterior no es un camino fácil y no se producirá de la noche a la mañana, no obstante, se hace necesario dar los primeros pasos para buscar personal capacitado e idóneo, lo cual se puede empezar a través del desarrollo de una adecuada estrategia para convertir el proceso de selección de personal en el primer paso para cumplir este objetivo. Es importante destinar los recursos necesarios y considerar un proceso de selección por competencias donde se dé la importancia que merecen criterios como el nivel de educación, competencias, habilidades, valores, experiencia, actitud y las referencias de los empleos anteriores, significando con ello que las empresas cada vez más busquen personas integrales, que tengan en conjunto características del saber, saber hacer y el ser, de manera que eso les garantice realizar una buena labor en el oficio para el cual fue contratado, además de poseer buenas bases que le permitan tener excelentes relaciones con los compañeros, que se van a ver reflejados en el ambiente de trabajo.

Sin embargo, teniendo en cuenta las condiciones actuales del sector y expectativas, se hace necesario romper con el paradigma por parte de los empleadores y subcontratistas que prefieren contratar mano de obra barata, debido a la naturaleza misma de los trabajos que se generan al interior del sector en donde erróneamente se considera que gran parte de ellos no necesitan mayor nivel de especialización para desarrollarlos de manera óptima, tales como: cavar zanjas, sacar escombros, ayudante del albañil o maestro de obra, entre otros. Además son empleos que siempre existen en una obra, por tanto refuerza la disposición de los empresarios a seguir contratando trabajadores en esta situación, pero reiteramos que se hace necesario el avance hacia un mayor grado de cualificación de dicha población en concordancia con las nuevas exigencias de las dinámicas dentro del sector, de manera que les permita no quedarse estáticos siempre desarrollando la misma actividad, sin que puedan observar una mejora en su calidad de vida (PNUD, 2013).

Finalmente, con los resultados obtenidos en la investigación, se verifica la hipótesis # 3, señalando que se debe hacer énfasis en las competencias relacionadas con el saber y saber hacer, puesto que en la actualidad se demanda un tipo de empleado más integral en donde los valores y actitudes definen las características esenciales para que un trabajador sea competitivo. De igual modo en este sector, frecuentemente, se trabaja por proyectos en donde el factor tiempo y la responsabilidad juegan un papel determinante para el éxito de una obra y en la consecución de las metas propuestas, lo que requiere de personas hábiles en su oficio, que puedan responder ante las exigencias del contratante.

CONCLUSIONES

La competitividad puede definirse como la capacidad que tiene una empresa de mantener o penetrar nuevos mercados. En la industria es un factor muy importante para mantener la vigencia y no caducar en un mercado cada día más exigente en cuanto a los productos y servicios que estas ofrecen tendientes a satisfacer las necesidades de sus clientes. Es por ello, que el significado de competitividad se ha abordado desde diferentes estancias, según la Comisión Europea: “Una economía es competitiva en la medida en que crece el nivel de productividad, relacionando esto con la actuación de las pequeñas y medianas empresas que alimentan la industria de una economía” (Observatorio industrial de la construcción, 2012).

En relación a la competitividad del sector de la construcción, el gremio de CAMACOL en el documento titulado Lecciones del Congreso Colombiano de la Construcción 2009: Competitividad para construir el futuro, identificó seis barreras que impiden tener una mayor escala de producción del sector en Colombia, dentro de las cuales identificaron la capacitación del recurso humano como factor importante para

lograrlo. De acuerdo con varios autores, lo que permite que una empresa o sector sea competitivo es el grado de productividad, y este está muy asociado con la calidad del recurso humano con que cuenta. Aunque esto puede considerarse como un buen indicador de la importancia que tiene el sector en la generación de empleo, se convierte en una falencia por el grado de calificación del personal vinculado, puesto que esta es una de las variables que más pesan para la competitividad dado que el incremento de la productividad en el trabajo, en gran medida está determinada por los logros educativos de los trabajadores.

Dadas las deficiencias de calidad, costo y tiempo que se presentan de manera recurrente en los proyectos de construcción en el país, se realizó este trabajo de investigación para determinar las causas de la ocurrencia continua de esta situación. Se determinaron los factores que influyen en el desempeño del personal que trabaja en un proyecto de construcción, con el propósito de recolectar la información suficiente y comprobar las hipótesis de trabajo, con el fin de suministrar elementos de juicio para tomar decisiones a nivel gerencial para establecer estrategias que permitan mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones a partir de un proceso de selección por competencias para los aspirantes a puestos de trabajo dentro de las obras de construcción.

En las entrevistas realizadas por el investigador a expertos del sector construcción, se visualizó la necesidad de los empleadores de contar con personal calificado, con una educación integral en donde se combinaran conocimientos específicos con competencias transversales, que tuvieran entre sus contenidos, formación en valores, y otras competencias que le permitieran al trabajador manejarse bien dentro de grupos, de manera que pudieran tener un ambiente de trabajo cordial y productivo. Este hecho contrasta con lo observado en la realidad, en cuanto a los criterios que los contratistas le dan mayor importancia a la hora de contratar personal para una obra, entre los que no se tienen en cuenta el nivel educativo, competencias, habilidades, valores experiencia, actitud y referencia de trabajos anteriores.

Por lo anterior, se concluye que a pesar de existir los procesos de gestión para la contratación del personal según las teorías de la moderna administración del recurso humano, en obra no se cumplen cabalmente estos procedimientos y las empresas subcontratistas en su mayoría no cumplen o tienen un adecuado proceso de selección de personal.

Es un hecho que la actividad constructora tiene un comportamiento cíclico, es un sector cuyo estabilidad depende de la evolución de la economía nacional y la inversión privada y pública, las cuales ejercen un poder importante a través de las obras públicas y edificaciones para influir de alguna manera en la demanda efectiva del sector. Esta situación genera una problemática importante porque se afecta la competitividad del sector debido a la inestabilidad laboral que se ocasiona por esta situación, impidiendo desarrollar planes de capacitación y formación del personal, además de las limitaciones que tienen las empresas por los costos adicionales que implica implementar acciones formativas al personal

Es muy importante que los pequeños empresarios del sector de la construcción, tomen la decisión de implementar adecuados procesos de selección y capacitación del personal de obra, como parte de una estrategia empresarial para mejorar la productividad y competitividad de su organizaciones, mejorando no solo el desempeño de los proyectos, si no contribuyendo al desarrollo y crecimiento personal de los trabajadores. La decisión primaria consiste en invertir una serie de recursos, que por lo general son escasos o no se tiene en cuenta para estos procesos, por lo cual se debe establecer la relación costo beneficio de dicha inversión para justificar el costo económico inicial que ello implica, pero que en el mediano plazo se puede ver representado en múltiples beneficios para todos.

Los procesos que aplican las empresas constructoras a la fecha son muy simples, generalistas y presentan deficiencias. Se centran sólo en requerimientos de carácter académico, administrativo y legal, por lo que se propone un proceso basado en competencias, que actualmente no se aplica para este tipo de actividad, pero que permitiría identificar además de los requisitos antes mencionados, las competencias necesarias

para la ocupación de los cargos de acuerdo a sus especialidades. No obstante, en principio se debe revirar y reforzar la implementación de algún proceso de selección en varias de las empresas o proyectos, pues se evidencio la carencia de ello mediante la aplicación de las encuestas diseñadas para la investigación.

Verificadas las deficiencias que se presenta actualmente en los procesos de selección de personal en las obras, se recomienda la aplicación de los perfiles por competencia, en la etapa de la selección a todo el personal que interviene en la ejecución de un proyecto de construcción para garantizar incorporar a la organización o proyecto solo a quienes cuenten con los conocimientos, habilidades, conductas, experiencias y valores necesarios, exigidos por el proyecto en especial. Aunque ello representa un costo inicial para las empresas, se debe observar los beneficios que esta práctica traerá en términos de calidad, costo y tiempo para la ejecución de los proyectos, al igual que el crecimiento y desarrollo del recurso humano del sector.

Para tal efecto, se deben diseñar los perfiles del puesto para los trabajadores de la construcción, donde cuenten las habilidades, competencias, conductas, experiencias y valores, cuya integración tendrán repercusión a nivel organizacional que serán necesarios para cada especialidad. Esta nueva forma de seleccionar al personal de construcción permitirá contar con un adecuado reclutamiento dirigido a identificar e incorporar a las empresas a quienes cuenten con los conocimientos, habilidades para cada puesto y de esta forma evitar la rotación y costos de selección, de tal manera que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

Para lograr el cambio propuesto, es muy importante concientizar a los distintos empresarios del sector sobre la importancia que tiene para la empresas un recurso humano capacitado, acorde con los nuevos avances que impone el mundo globalizado y las ventajas que en materia de productividad, especialización y competitividad le generan en el mediano y corto plazo, de manera que el costo o costo de oportunidad en el que incurran hoy se reflejará mañana en mayores dividendos para el empresario, el sector y sus trabajadores.

Es recomendable la aplicación de las técnicas de selección por competencias propuesta, ya que estas permitirán conocer realmente las características de los puestos ofertados de las diferentes obras para cada aspirante a ello y de esta forma tener personal competente y capaz en cada tarea asignada, así se pueden evitar costosos reprocesos y se mejora la productividad. También se busca generar un cambio de mentalidad en los trabajadores donde además se genere una cadena de valor desde el punto de vista actitudinal de las personas.

La selección por competencias permite optimizar la idoneidad del candidato y se convierte en un factor de doble vía porque permite el crecimiento de la organización y del empleado, el cual, al sentirse capaz de desempeñar una buena función, colmando las expectativas depositadas en él y logrando un desempeño eficiente, se sentirá motivado. Dicha motivación generará una sensación de pertenencia hacia la organización y positivismo que posibilitará un desempeño eficiente y satisfactorio que se traducirá en mejores resultados para la empresa. En conclusión, la gestión por competencias tiene un doble valor, tanto en términos de motivación como en términos de desempeño.

Considerando las deficiencias encontradas durante la fase de recolección de información y con el fin de establecer un procedimiento que contribuya a subsanarlas, se propone un proceso de selección de personal para las pequeñas empresas y subcontratistas del sector de la construcción, el cual se basa en la selección por competencias y consta de 8 pasos básicos a seguir:

Paso 1: Recepción Preliminar de Solicitudes.

Paso 2: Pruebas de Idoneidad.

Paso 3: Entrevista de Selección.

Paso 4: Verificación de Datos y Referencias.

Paso 5: Examen Médico.

Paso 6: Entrevista con el Supervisor.

Paso 7: Descripción realista del Puesto.

Paso 8: Decisión de Contratar.

Dentro del proceso sugerido, se deben realizar en cada uno de los pasos las actividades pertinentes para surtir el proceso de selección de forma adecuada. De esta manera, es necesario establecer un procedimiento riguroso desde la misma etapa de reclutamiento y recepción de hojas de vida para tener un primer filtro y orientar la selección al cumplimiento del perfil del cargo, ahorrando así tiempo y costos innecesarios en este proceso.

Para poder aplicar el proceso de selección por competencias a los trabajadores de la industria de la construcción en el país, proponemos el siguiente formato donde se deben reunir una serie de característica, no solo de experiencia o capacidad, sino también en valores, habilidades y destrezas emocionales:

Tabla 2: Formato selección por competencias trabajadores de la construcción.

FORMATO SELECCIÓN POR COMPETENCIAS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCCION	
Area del proyecto: Producción	
Puesto a ocupar: Oficial de albañilería	
Dependencia: Maestro de obra / encargado	
Responsable: Residente de acabados	
Descripción del cargo	
Elaboración de mezclas y morteros en obra, levante de mamposterías en bloque, replanteo, cimbras y encofrados, pañetes, afinado de pisos, enchape muros y pisos.	
Roles más importantes del puesto:	
1. Organizar y ejecutar trabajos de albañilería	
2. Asignar funciones a sus ayudantes	
3. Establecer tiempos de ejecución	
4. Cálculo y solicitud de materiales	
5. Correcto uso de materiales y equipos	
6. Tener en cuenta normas de seguridad industrial	
7. Informar inconsistencias durante la ejecución de los trabajos	
Relaciones internas del puesto	
Dirección de obra. Residentes de obra. Maestro general	
Subordinados del mismo nivel	
Relaciones externas del puesto	
N/A	
Zonas de trabajo	
Uso de equipos	
Mezcladora, pulidora, taladro manual, caladora, cortadora de baldosa.	

GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIAS (Aplica para todos los puestos)				
No	Competencia	Grado		
		Base	Medio	Alto
1	Orientación al servicio y al cliente	X		
2	Orientación al logro			X
3	Compromiso			
4	Creatividad			
5	Comportamiento centrado en valores			
6	Trabajo en equipo			
GRADO REQUERIDO DE COMPETENCIAS COMPUESTAS				
No	Competencia	Grado		
		Base	Medio	Alto
7	De manipulación (Cinético corporales)			X
8	De relaciones interpersonales		X	
9	De comunicación			X
10	Afectivas		X	
11	De previsión, proyección y planeación		X	
12	De organización		X	
13	De liderazgo	X		
14	De Negociación	X		
15	De delegación	X		
16	De emprendimiento	X		
RECURSOS CLAVES DE LAS COMPETENCIAS (características para la selección de personal y la evaluación del desempeño)				
No	Cognitivos y habilidades	Grado		
		Base	Medio	Alto
1	Pensamiento guiado por modelos			X
2	Pensamiento lógico			
3	Pensamiento abstracto			
4	Pensamiento creativo			
5	Atención y retención de detalles			
6	Concentración			
No	Actitudes, intereses y valores	Grado		
		Base	Medio	Alto
7	Iniciativa y proactividad			X
8	Tenacidad, perseverancia		X	
9	Precisión, exactitud, interés en la calidad			X
10	Deseo de ayuda			X
11	Curiosidad	X		

12	Aspiraciones, ambición		X	
13	Honestidad, integridad			X
14	Equidad		X	
No	Afectivos y psicofísicos	Grado		
		Base	Medio	Alto
15	Empatía		X	
16	Ajuste emocional y adaptabilidad social		X	
17	Tolerancia a la presión			X
18	Tolerancia a la frustración			X
19	Tolerancia a la incertidumbre			X
No	Recursos físicos y de salud clave	Grado		
		Base	Medio	Alto
20	Resistencia al esfuerzo físico intenso			X
21	Fuerza del tronco (columnas, brazos y piernas)			X
22	Desarrollo de los sentidos			X

A partir de la aplicación de este formato para la selección de personal en los proyectos de construcción, se busca detectar y calificar una serie de habilidades de tipo emocional y de personalidad para establecer características de potencialidades y desarrollo del aspirante, con el fin de contar con trabajadores íntegros y capaces que promuevan y desarrollen los valores corporativos y humanos para beneficio general y cumplimiento de los objetivos de los proyectos. Fuente: Adaptado de García & Tantaleán : Selección y control del factor humano en empresas de construcción civil.

Advertimos que la implantación del proceso de selección por competencias en la industria de la construcción, puede verse como un factor crítico en cuanto al tiempo, características e inclusive costos que demandarían su ejecución. Sin embargo, vale la pena que los gerentes y dueños de las pequeñas empresas y contratistas de obra, consideren los beneficios que en el corto o mediano plazo puede traer para sus organizaciones utilizar esta herramienta.

Como conclusión final, se demostró que la mayoría de las pequeñas empresas y contratistas de construcción no tienen un proceso formal de selección para contratar a su personal, lo hacen de forma empírica e intuitiva, situación que se traduce en los múltiples inconvenientes señalados a lo largo de este documento que afectan el buen desempeño en los proyectos. Con este trabajo, se pretende hacer hincapié sobre la importancia de un adecuado proceso de selección de personal, para que los gerentes y directores de proyectos tomen decisiones e inviten a su grupo de contratistas y subcontratistas a invertir en el recurso humano como estrategia para mejorar la productividad y competitividad de sus empresas y organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. evaluación de 360'* (1a ed. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias* (1a Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

- Amorós, E. (2008). *Administración de personal - una visión del norte del Perú. Investigaciones*. Universidad Católica STM. Chiclayo. Perú. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/>
- Botero, L. (2002). *Análisis de rendimientos y consumo de mano de obra en actividades de construcción*. Revista Universidad EAFIT No 128. Medellín. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/843>
- Castellano, F. (2013). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería..* Tesis de grado UPC. Lima . Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/305056>
- Chavarria, U. ((S.F)). *La selección por competencias. En busca de la máxima eficiencia*. Obtenido de <http://penseo.incess.com/articulos/selecciona.htm>
- Chiavenato, I. (2001). *Gestión del talento humano*. Mexico D.F., Mexico: McGraw-Hill.
- García, T. & Tantaleán, I. (2013). Selección u control del factor humano en empresas de construcción civil. Revista de la facultad de Ingeniería Industrial. UNMSM. Lima. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v15_n2/pdf/a09v15n2.pdf
- González, R. (2013). *Como identificar competencias laborales*. Obtenido de Escuela de Negocios y Dirección: <https://www.youtube.com/watch?v=uEorpmIE0S8>
- Werther, W. D. (1992). *Administración de personal y recursos Humanos* (Tercera ed.). Mexico D.F., Mexico: McGraw-Hill.
- León, A. (2004). Proceso de selección de personal para las pymes de la construcción. Trabajo de grado maestría en administración de la construcción. ITC. Querétaro, México. Obtenido de https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=EfTbV53WHIuG-QXIsYuoDA#q=Proceso+de+selecci%C3%B3n+de+personal+para+las+pymes+de+la+construcci%C3%B3n
- Marelli, A, (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*. Cinterfor-OIT.
- McClellan, (1998), *Teoría Tres Necesidades De McClelland*, Obtenido de <http://www.mitecnologico.com/Main>
- PNDU (2011). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). Proyecto de Desarrollo económico Incluyente -DEI. Bogotá. Obtenido de www.mintrabajo.gov.co/.../doc.../1451-perfiles-ocupacionales-sector-construccion.ht.
- PNDU. (2013). Perfiles ocupacionales del sector construcción de la ciudad de Cartagena de Indias. Obtenido de www.mintrabajo.gov.co/.../doc.../1451-perfiles-ocupacionales-sector-construccion.ht.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. 1.ed. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A. pp 108. Obtenido de www.gestiopolis.com.
- Porter, M. (1993). *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., MEXICO

Serpell, A & Alarcón, L.F (2000). Planificación y Control de Proyectos. Santiago: Ediciones, Universidad Católica de Chile.

Tamayo, M. (2005). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. D.F: Limusa.

UMNG. (2015). *Facultad de Estudios a Distancia, Especialización Alta Gerencia*, Material de estudio, Dirección y estrategia Empresariales, Unidad 3, Bogotá.

Universidad de Palermo. (2002). La calidad en la industria de la Construcción. Estudio Diagnostico. U.P. Palermo. Obtenido de http://www.grupoconstruya.com.ar/actividades/docs/calidad_UP.pdf

Vargas, J. (2.014). Análisis sector construcción en Colombia. PMI. Bogotá Chapter. Obtenido de www.pmicolombia.org/.../PMIBogota-Analisis-sector-construccion-en-Colombia.pdf

Vera, L. (2003). *La Investigación Cualitativa*. Obtenido de: http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf.

RECONOCIMIENTOS

El autor desea expresar sus agradecimientos al grupo de docentes y profesionales de la Universidad Militar por la enseñanza brindada, así como a los compañeros por el apoyo para la elaboración de este trabajo y culminación de la especialización. Total gratitud a mi esposa e hijos, quienes con su presencia son la fuente de motivación permanente para lograr una meta más en el camino.

BIOGRAFIA

Carlos Hernando Caviativa Diaz, profesional en Ingeniería Civil egresado de la Universidad Militar Nueva Granada. Actualmente en proceso de grado como especialista en Alta Gerencia en la misma universidad. Desempeño profesional en las áreas de construcción, consultoría e interventoría de obras civiles y construcciones. Se puede establecer contacto a través del correo electrónico carlos.caviativadiaz@gmail.com.