CONSULTORÍA

DISEÑO DE LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN Y COMPENSACIÓN QUE PERMITAN MEJORAR LA FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA C&C UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

CHRISTIAN MAURICIO VALENCIA PAZ
DANIELA RIZO CEBALLOS

Resumen: Este Trabajo de Grado presenta una consultoría integral en gestión del talento humano, centrada en la empresa "C & C Construcciones y Consultoría Estructural SAS", ubicada en Santiago de Cali. El estudio aborda aspectos cruciales como la atracción, el reclutamiento, la selección, la compensación y el bienestar laboral, fundamentales para el éxito organizacional. A través de un enfoque teórico respaldado por autores destacados, se analizan los macroprocesos y modelos en la gestión del talento humano. El trabajo identifica las fortalezas y áreas de mejora en las prácticas actuales de "C & C", proponiendo un proceso de reclutamiento y selección ajustado a sus necesidades específicas. Además, se enfatiza en la importancia de la cultura organizacional y la promoción de la diversidad e inclusión. El objetivo es fortalecer el proceso de atracción, reclutamiento, selección y compensación para asegurar la retención a largo plazo de personal idóneo. Este estudio contribuye al fortalecimiento de las prácticas de talento humano, promoviendo así la excelencia empresarial y la fidelización del personal.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Reclutamiento, Selección de Personal, Compensación, Bienestar Laboral.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MERCADEO
SANTIAGO DE CALI
2023

CONSULTORÍA

DISEÑO DE LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN Y COMPENSACIÓN QUE PERMITAN MEJORAR LA FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA C&C UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

CHRISTIAN MAURICIO VALENCIA PAZ
DANIELA RIZO CEBALLOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MERCADEO
SANTIAGO DE CALI
2023

CONSULTORÍA

DISEÑO DE LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN Y COMPENSACIÓN QUE PERMITAN MEJORAR LA FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA C&C UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

CHRISTIAN MAURICIO VALENCIA PAZ
DANIELA RIZO CEBALLOS

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magíster en Administración de empresas y Mercadeo

Director del trabajo de grado: José Luis Duque Ceballos

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MERCADEO
SANTIAGO DE CALI
2023

Santiago de Cali, 29 de noviembre de 2023

Doctor
Fabian Fernando Osorio Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es "*Diseño de los procesos de incorporación y compensación que permitan mejorar la fidelización del personal para la empresa C&C ubicada en la ciudad de Santiago de Cali*".

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente

Christian Mauricio Valencia Paz	Daniela Rizo Ceballos
1.151.951.740	1.144.187.178

Santiago de Cali, 29 de noviembre de 2023

Doctor
Fabian Fernando Osorio
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "*Diseño de los procesos de incorporación y compensación que permitan mejorar la fidelización del personal para la empresa C&C ubicada en la ciudad de Santiago de Cali* ", realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana: Christian Mauricio Valencia con cédula 1.151.951.740, Daniela Rizo Ceballos con cédula 1.144.187.178, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

_____
José Luis Duque Ceballos
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

"La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia".

"DISEÑO DE LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN Y COMPENSACIÓN QUE PERMITAN MEJORAR LA FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA C&C UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI" Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas".

Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Gladis Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados

Jose Alfonso Santibañez Benjumea
Jurado

Jose Luis Duque Ceballos
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, fecha 06 de febrero de 2024

Contenido

Introducción 14

1 Justificación 18

2 Análisis de los interesados 25

2.1 Interesados clave 25

2.2 Identificación de las expectativas de los interesados 26

3 Objetivos 29

3.1 Objetivo General 29

3.2 Objetivos específicos 29

4 Contexto de la organización 30

4.1 Historia 30

4.2 Filosofía Organizacional, valores y normas 34

4.3 Cultura Organizacional 37

5 Fundamentación teórica 39

5.1 Gestión Humana - Gestión del Talento Humano. 39

5.2 Procesos de gestión humana - Macroprocesos de Gestión Humana. 41

5.2.1 Modelo de Procesos de Gestión Humana de Ulrich (1997) 42

5.2.2 Modelo de Gestión del Capital Humano de Becker, Huselid y Ulrich (2001) 43

5.2.3 Los macroprocesos 43

5.3 Atracción (Tipos de reclutamiento y medios o herramientas de reclutamiento) 48

5.4 Selección (Competencias laborales) 51

5.4.1 Selección 52

5.4.2 Competencias 56

5.5 Fidelización de personal 62

5.5.1 Compensación 63

5.5.2 Bienestar Laboral 68

5.5.3 Motivación 74

6 Diagnóstico actual empresa oportunidad de consultoría 77

6.1 Incorporación de personal 79

6.2 Clima organizacional y bienestar 80

6.3 Compensación 81

6.4 Desarrollo profesional y plan carrera 82

6.5 Actual planeación del talento humano 83

6.5.1 Requisición 83

6.5.2 Reclutamiento 84

6.5.3 Fuentes de reclutamiento 84

6.5.4 Selección de personal 86

6.5.5 Compensación y bienestar 87

7 Propuesta de consultoría proceso de incorporación del personal idóneo 88

7.1 Requisición de personal. 90

7.2 Reclutamiento de candidatos. 95

7.3 Selección de Candidatos 100

7.4 Compensación 105

7.5 Bienestar Laboral 115

7.5.1 Equilibrio entre trabajo y vida personal 116

7.5.2 Reconocimientos 116

7.5.3 Diversidad e inclusión 116

8 Metodología para la intervención 119

8.1 Desarrollo de la consultoría: Proceso de incorporación del personal idóneo 119

9 Conclusiones 122

10 Recomendaciones 125

11 Referencia bibliográfica 126

12 Anexos 132

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1 Árbol de problema C&C Construcciones y consultoría estructural SAS. 21

Figura 2 Descripción de servicios C&C Construcciones y consultoría estructural SAS. 30

Figura 3 Fases proceso de selección C&C Construcciones y consultoría estructural SAS 61

Figura 4 Modelo explicativo de gestión humana 77

Figura 5 Diagrama de flujo del macroproceso de selección. 90

Figura 6 Diagrama de flujo de requisición de personal. 91

Figura 7 Formato de requisición de personal. 93

Figura 8 Formato perfil de cargo. 93

Figura 9 Diagrama de flujo de reclutamiento de candidatos. 95

Figura 10 Ejemplos gráficos de vacantes. 99

Figura 11 Diagrama de flujo de selección de candidatos. 100

Figura 12 Ejemplo bono navideño. 107

Figura 13 Ejemplo bono vacacional. 109

Figura 14 Precios plan BLACK corporativo. 112

Figura 15 Descripción plan BLACK corporativo. 112

Figura 16 Beneficios caja de compensación Comfandi. 113

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1 Justificación de procesos 23

Tabla 2 Grupo de interesados 25

Tabla 3 Modelos de macroprocesos..... 46

Tabla 4 Ventajas y desventajas reclutamiento interno. 50

Tabla 5 Ventajas y desventajas reclutamiento externo. 51

Tabla 6 Reclutamiento externo 84

Tabla 7 Reclutamiento interno..... 85

Tabla 8 Descripción del proceso requisición de personal. 92

Tabla 9 Descripción del proceso de reclutamiento de candidatos. 96

Tabla 10 Descripción del proceso de selección de candidatos. 101

Tabla 11 Instructivo entrevista. 103

Tabla 12 Programa fidelidad tiempo y días. 109

Tabla 13 Tabla flexi-horarios..... 110

Tabla 14 Ejemplo costo asociado a la inclusión de beneficios a la compensación del empleado.117

Tabla 15 Desarrollo consultoría respondiendo objetivos específicos. 120

Lista de Anexos

Pág.

Anexo 1 Perfil de Cargo Director de Ingeniería. 132

Anexo 2 Perfil de Cargo Director de Proyectos..... 133

Anexo 3 Perfil de Cargo Director de Obra. 136

Anexo 4 Perfil de Cargo Coordinador de Dibujo. 138

Anexo 5 Perfil de Cargo Dibujante estructural. 141

Anexo 6 Perfil de Cargo Dirección administrativa. 144

Anexo 7 Entrevista Jefe inmediato. 147

Anexo 8 Entrevista Gerencia Administrativa 149

Anexo 9 Entrevista trabajadores 152

Introducción

En la presente consultoría, se exploran diversos conceptos relacionados con la gestión del talento humano, abordando aspectos como la atracción, el reclutamiento, la selección de personal, la compensación y el bienestar laboral en el ámbito empresarial. La gestión del talento humano se configura como una disciplina fundamental en la administración de los recursos humanos de una organización. En este contexto, se analizan los componentes clave de esta disciplina respaldados por definiciones técnicas y modelos relevantes.

La gestión del talento humano, según investigadores como García y Casanueva (1999), Eslava (2004), Chiavenato (2008) y Dessler (2006), abarca una serie de políticas y métodos concebidos para supervisar diversos aspectos vinculados con los individuos en el ámbito empresarial. Estos elementos comprenden actividades tales como el proceso de contratación, la selección de personal y la formación continua. Asimismo, se subraya la relevancia de comprender la dimensión humana en el contexto organizativo (Marín, 2006).

Para una comprensión más profunda de la gestión del talento humano en las organizaciones, se exploran los macroprocesos a través de modelos propuestos por autores como Ulrich (1997), Becker *et al.* (2001) y García (2011). Estos modelos ofrecen enfoques teóricos y prácticos fundamentales para abordar la gestión de recursos humanos de manera efectiva.

En el ámbito de la gestión de recursos humanos, dos componentes cruciales son la atracción y la selección de personal. La atracción se refiere a la capacidad de una organización para atraer a candidatos cualificados para cubrir sus vacantes. Como señala Chiavenato (1993), el reclutamiento es un proceso que permite a la organización identificar y atraer candidatos con las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

En cuanto a la selección de personal, se basa en la identificación de las competencias laborales necesarias para un puesto en particular. Según Alles (2021), la selección por competencias se centra en identificar y evaluar competencias específicas necesarias para una función en una organización, considerando conjuntos de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para un rendimiento efectivo.

La retención del personal en una organización se ve influenciada significativamente por dos factores fundamentales: la compensación y el bienestar laboral. DeCenzo y Robbins (2013) destacan que la compensación abarca aspectos relacionados con la retribución y los beneficios que los empleados reciben por su trabajo. Una compensación competitiva y equitativa es crucial para atraer y retener empleados, como subrayan Milkovich y Newman (2021).

Por otro lado, el bienestar laboral, que se relaciona con la satisfacción y el bienestar de los empleados en su entorno de trabajo, es un elemento crítico para la retención del personal (Warr, 2007). Los empleados que experimentan un alto nivel de bienestar laboral suelen estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo (Greenhaus y Allen, 2011). La satisfacción en el trabajo también contribuye a que los empleados no busquen oportunidades en otras organizaciones (Locke, 1976).

La calidad de vida laboral no solo abarca las condiciones físicas del trabajo, sino también las percepciones y satisfacción individuales en el entorno laboral, teniendo en cuenta aspectos como la autonomía, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y la satisfacción con las tareas realizadas (Hackman y Oldham, 1976; Maslach y Leiter, 2008). Estos elementos resultan esenciales para la motivación y el bienestar de los empleados (Keyes, 2005).

En un entorno empresarial altamente competitivo, la implementación de un sólido modelo de atracción, selección y retención de personal se torna esencial para el éxito y el crecimiento de cualquier organización. En este contexto, el presente trabajo de consultoría tiene como objetivo diseñar un proceso de gestión del talento humano en la empresa "C & C Construcciones y Consultoría Estructural SAS." Esta empresa se destaca en el mercado de la construcción y consultoría estructural por su compromiso con la calidad y la excelencia en cada proyecto. Sin embargo, para mantener su posición en el sector, es imperativo contar con un modelo que le permita atraer, seleccionar y retener a profesionales altamente cualificados y comprometidos con los valores y objetivos de la empresa.

La presente consultoría se enfoca en realizar una evaluación exhaustiva de las prácticas corrientes de reclutamiento y selección de personal en "C & C Construcciones y Consultoría Estructural SAS," con el propósito de identificar sus aspectos positivos y las áreas susceptibles de mejora. A partir de este examen, se propondrá un procedimiento de reclutamiento y selección de personal adaptado a las necesidades específicas de la empresa, integrando las prácticas más efectivas y las últimas tendencias en la administración del capital humano. Asimismo, se otorgará especial atención a la importancia de la cultura organizacional y la fomentación de la diversidad e inclusión.

En última instancia, el propósito de esta consultoría será proporcionar a "C & C Construcciones y Consultoría Estructural SAS" una propuesta para fortalecer su proceso de atracción, reclutamiento, selección y compensación, con el fin de obtener personal idóneo para los cargos necesarios en la compañía y retenerlos a largo plazo.

Siguiendo esta estructura, la consultoría se inicia con un acercamiento para conocer en profundidad a la compañía. Posteriormente, se establecerá un fundamento teórico que respalde el diagnóstico realizado. Finalmente, se presenta una propuesta que incluye los procesos de atracción, reclutamiento, selección de personal, así como las estrategias de compensación y bienestar laboral.

1 Justificación

C&C es una empresa pequeña que posee una participación en el sector de la construcción y la consultoría estructural desde el año 2011. La organización ha logrado consolidarse como una empresa robusta gracias a la calidad sobresaliente de los proyectos que ejecuta, así como a la imagen positiva y la destacada reputación comercial de su Gerente General.

La buena reputación y la imagen favorable que C&C ha construido a través de la entrega de trabajos de alta calidad se traducen en su recomendación por parte de los clientes, expresado por el gerente general. Este respaldo positivo proviene de la sólida relación con los clientes, tiempos de respuesta eficientes y la excelencia en la ejecución de los proyectos. No obstante, el desafío al que se enfrenta la empresa radica en sus prácticas y procesos de selección, reclutamiento y retención del personal.

A pesar de contar con un flujo de trabajo sólido, C&C experimenta dificultades al no aplicar adecuadamente estos procesos, lo que resulta poco atractivo para su personal.

En los últimos meses, la empresa C&C ha enfrentado una carencia de personal calificado, manifestándose en un 25% de trabajos asignados, incurriendo a mayores gastos en los resultados finales. En dar respuesta con inmediatez a esta situación, el gerente de la compañía ha optado por generar trabajos adicionales para garantizar que los clientes reciban las entregas según lo establecido en las ofertas.

Actualmente C&C cuenta con una plantilla de 12 trabajadores distribuidos entre contratos a término de obra, indefinidos y a término fijo. C&C necesita abordar la falta de diagramas de flujo en los macroprocesos de selección y reclutamiento para atraer a los candidatos adecuados.

La carencia de paquetes competitivos puede motivar en este caso en los ingenieros a preferir trabajar en otros sectores o ubicaciones, sumado la incertidumbre económica la cual impacta las decisiones de contratación de las empresas.

Las condiciones laborales, beneficios y salarios son cruciales en la atracción y retención de profesionales cualificados. La empresa ha destacado la importancia y preocupación por el bienestar de sus empleados pero requiere tomar acción, por ende esta consultoría respondería a ello.

Con respecto al tema salarial, en C&C se observa una disparidad entre dibujantes e ingenieros, ya que los ingenieros pueden recibir una remuneración superior debido a su rendimiento en calidad y eficiencia, ofreciendo salarios desde $2.600.000 mensuales y para dibujantes desde $2.400.000 mensuales, expresado por la directora administrativa de C&C. Según portal co.talent.com en la noticia de enero 26 de 2024 periódico El Tiempo, se logra evidenciar que un ingeniero civil en promedio percibe un salario de $ 2'758.764, mientras que un dibujante estructural recibe $1.438.575 al mes según la plataforma de CompuTrabajo en una actualización del día 25 de enero de 2024.

Recientemente, se ha decidido aumentar el periodo de prueba para ingenieros civiles a 3 meses, debido a un rendimiento inferior al esperado, reconociendo la responsabilidad de la empresa en proporcionar las herramientas necesarias para el desarrollo de los trabajadores, dicho y manifestado por el gerente en los últimos días del 2023.

La rotación de personal para cargos como dibujante estructural oscila entre 7 y 9 meses, mientras que para directores de obras, depende de la experiencia y las condiciones del proyecto. En contraste, ingenieros estructurales y roles administrativos han experimentado una baja rotación

en los últimos 2 años, datos entregados por la contadora en junta directiva el pasado Octubre de 2023. Se propone enfocar esfuerzos en atraer a aquellos que inician su carrera laboral, ofreciendo beneficios atractivos, como salarios competitivos, tipos de contrato adaptables, un clima organizacional positivo, horarios flexibles y reconocimientos emocionales ya que es un tema que preocupa a la gerencia administrativa.

Después de analizar lo conversado e investigar por qué la compañía requiere diseñar procesos que permitan mejorar la fidelización del personal, para elevar el rendimiento laboral, tener buen personal y comprender que es necesario contar buenas estrategias de reclutamiento y selección para garantizar la contratación de profesionales cualificados y desarrollar programas de retención que fomenten la lealtad y el compromiso de los empleados. Solo mediante un enfoque integral se logrará construir y mantener un equipo de trabajo idóneo que contribuya al éxito y crecimiento sostenible de la organización.

Tras analizar las entrevistas con la gerencia de C&C y realizar investigaciones para comprender por qué la empresa necesita diseñar procesos que mejoren la fidelización del personal, incrementen el rendimiento laboral y garanticen la contratación de profesionales cualificados mediante estrategias efectivas de reclutamiento y selección, conducen a que un diseño de procesos adecuado puede construir y mantener un equipo de trabajo idóneo. Este enfoque no solo busca desarrollar programas de retención que fomenten la lealtad y el compromiso de los empleados, sino también contribuir al éxito y crecimiento sostenible de la organización.

Por tanto, esta consultoría se basa en la importancia del ajuste administrativo en los procesos de atracción, reclutamiento y selección de personal en la organización. Estos procesos

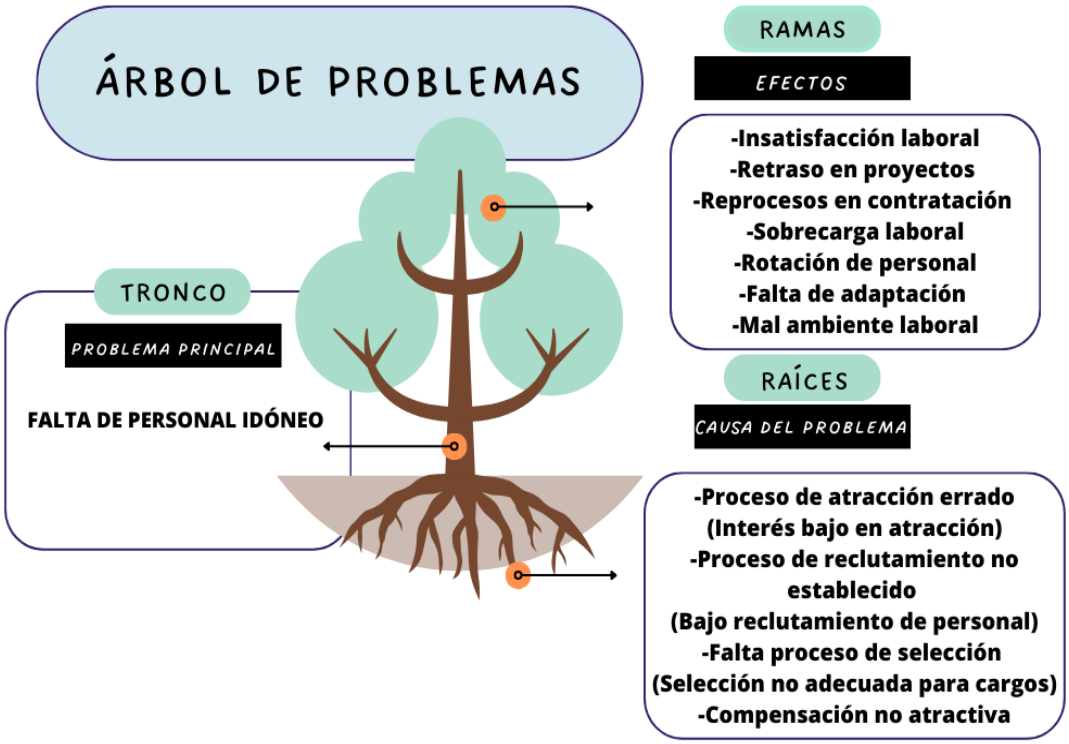
son fundamentales para establecer una base sólida de talento humano que sea un pilar del crecimiento y éxito sostenible de la empresa a largo plazo.

La necesidad de establecer procesos adecuados y lineamientos claros en la atracción, reclutamiento y selección de personal es evidente. Esto permitirá que la empresa cuente con profesionales idóneos para ocupar los cargos disponibles, garantizando que estén alineados con los valores organizacionales y tengan la capacidad de enfrentar los desafíos de un mercado en constante cambio. La correcta selección de candidatos no solo influye en el desempeño individual, sino también en la sinergia y el éxito del equipo en su conjunto.

Además, el establecimiento de una compensación atractiva no solo es una práctica justa, sino que también genera condiciones laborales favorables que mejoran el ambiente en la empresa, fomentan la armonía entre los empleados y promueven el trabajo en equipo.

Considerando este contexto, el trabajo de grado se centra en abordar las causas del problema principal, representado en el árbol de problemas (ver Figura 1), con el objetivo de mitigar las consecuencias negativas que podrían surgir de un proceso de atracción, reclutamiento y selección de personal ineficiente. La investigación y las recomendaciones derivadas de este trabajo pretenden contribuir al fortalecimiento de las prácticas de talento humano en las organizaciones, promoviendo la excelencia en la gestión del talento humano y, en última instancia, el éxito empresarial a largo plazo.

Figura 1
Árbol de problema C&C Construcciones y consultoría estructural SAS.



A través del desarrollo de la consultoría, se aplican las competencias adquiridas durante el programa de Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Javeriana de Cali. En este contexto, se está generando valor para la empresa consultada mediante propuestas destinadas a abordar problemáticas y la toma de decisiones estratégicas que generan mejoras a largo plazo. Este proceso consultivo ha permitido la gestión de procesos de transformación empresarial, empleando la capacidad analítica e interpretativa de la información del entorno. Se busca ir más allá de los supuestos, logrando así una visión integral de la organización C & C.

Los datos presentados representan la investigación realizada por parte de los autores, ya que actualmente C&C no cuenta con herramientas de diagnóstico como clima organizacional o cuestionarios, por tal razón se recurrió a realizar como fue mencionado anteriormente, entrevistas con el gerente y personal involucrado en los procesos, para lograr identificar las oportunidades y necesidades que tiene la organización.

A continuación, se presenta la justificación de los procesos de diagnóstico estudiados:

Tabla 1
Justificación de procesos

Proceso y Diagnostico	Fortalezas	Debilidades
Incorporación		Las vacantes se cumplen con personas referidas, es decir, que no se cuenta con un proceso de incorporación estandarizado y que filtre candidatos con estudios o experiencias laborales que ayuden a contribuir en el éxito de las labores y de la compañía.
Clima organizacional y bienestar	Pausas activas y celebración de fechas importantes para los trabajadores dentro de la compañía.	No se cuenta con herramientas de medición de clima organizacional.
Compensación	La remuneración de los empleados es equitativa y se encuentra en línea con el promedio o en algunos casos por encima de lo identificado en las plataformas previamente mencionadas.	Carecen de un sistema de compensación estructurado y atractivo, ya que solo se enfocan en el salario base, sin ofrecer beneficios extralegales o compensaciones adicionales.

Desarrollo y plan carrera	Proporcionar ayuda económica a los trabajadores en estudios de pregrado o postgrados con el fin de que crezcan profesionalmente.	La ausencia de un organigrama amplio y de cargos jerárquicos limita la posibilidad de ascender de forma vertical en la estructura organizativa.

En la estrategia de C&C, el modelo de compensación propuesto en la consultoría desempeña un papel crucial al ser clave para atraer y retener talento. Este enfoque no solo motiva a los empleados, al reflejar el reconocimiento de su valía y contribución a la empresa, sino que también impulsa su permanencia en la compañía. La importancia de los beneficios, bonificaciones y programas de reconocimiento es alta, ya que estos elementos elevan la motivación y el compromiso de los trabajadores, generando un aumento en el rendimiento y la satisfacción laboral.

La implementación de un modelo de compensación efectivo busca, en el caso de C&C, la reducción de la rotación de personal, contribuyendo así a la competitividad en el mercado laboral y al incremento de la productividad. La empresa se posiciona como un referente que no solo fortalece su capacidad para retener talento valioso, sino que también crea un entorno laboral que motiva y potencia la productividad, siendo fundamental para el éxito continuo y el crecimiento sostenible de la organización.

2 Análisis de los interesados

2.1 Interesados clave

Para el desarrollo de la investigación, desde el mes de julio del año 2023, se llevaron a cabo reuniones presenciales con la gerencia. Durante dichas reuniones, se abordaron temas preparados mediante preguntas diseñadas para realizar un diagnóstico y comprender la situación actual de la empresa. Por otro lado, se obtuvo la colaboración de los trabajadores para investigar sobre el tema de compensación y bienestar laboral. Todo esto se llevó a cabo con el objetivo de recopilar información sobre los principales grupos de interesados, cuya participación y expectativas se consideran cruciales para el éxito del proyecto.

Tabla 2
Grupo de interesados

Grupos interesados	Internos	Externos
Empresa C&C	X	
Personal de la empresa C&C	X	
Gerencia	X	
Propietarios y junta directiva	X	
Clientes		X

1. **Empresa C&C Construcciones y Consultoría Estructural SAS**: Esta entidad representa el núcleo central del estudio, siendo el entorno donde se implementarán las estrategias de gestión del talento humano propuestas.
2. **Personal de la Empresa C&C Construcciones y Consultoría Estructural SAS**: Los empleados de la empresa son los beneficiarios directos de las mejoras en la gestión del talento humano, cuyas experiencias y retroalimentaciones son vitales para el ajuste efectivo de las políticas y prácticas laborales.
3. **Gerencia:** Las decisiones estratégicas y financieras provienen de la Gerencia Administrativa. La eficacia de esta área influye en la consecución de los objetivos.
4. **Propietarios y junta directiva:** Los accionistas son quienes tienen un interés significativo en la gestión administrativa, ya que esta influye en la rentabilidad y el rendimiento financiero de la empresa.
5. **Clientes:** Son quienes buscan cubrir sus necesidades específicas y aspiran a forjar relaciones comerciales exitosas y sostenibles, fundamentando sus elecciones en aspectos esenciales como la calidad, eficiencia y puntualidad.

2.2 Identificación de las expectativas de los interesados

Al obtener información de las partes interesadas, el gerente de la empresa, cuyo privilegio radica en la capacidad de aplicar sus conocimientos en el sector de la construcción, se compromete a garantizar que sus trabajadores se sientan satisfechos con su labor. Este compromiso implica dedicarse activamente a todas las acciones a su alcance para lograr dicho objetivo.

En el contexto de la sociedad, una manera de avanzar en su crecimiento implica aprender de la situación actual. Este proceso incluye una evaluación crítica de los problemas existentes en la sociedad y la identificación de oportunidades para su mejora y progreso. El propósito fundamental es contribuir a un desarrollo más informado y estratégico, impulsando así un avance significativo en diversos aspectos de la vida social.

1. **Expectativas de la Gerencia:**
    a. **Brindar empleo:** La gerencia se centra en el bienestar de sus trabajadores y tiene como objetivo proporcionar empleo de calidad. Su propósito incluye la orientación y mejora constante de los procesos para beneficio de sus empleados.
2. **Expectativas de la Empresa:**
    a. **Mejoramiento de Procesos:** La empresa aspira a un perfeccionamiento significativo en los procesos de incorporación y compensación, buscando eficiencia y efectividad.
    b. **Optimización en la Atracción de Talento:** Se espera que la empresa mejore su capacidad para atraer y retener a los candidatos más cualificados, fortaleciendo así su competitividad en el mercado laboral.
3. **Expectativas del Personal:**
    a. **Participación en Nuevos Procesos:** Los empleados esperan tener un rol activo en la aceptación e implementación de los nuevos procesos, asegurando que sus opiniones y necesidades sean consideradas.

b. **Equilibrio Trabajo-Vida Personal:** Se busca promover un balance saludable entre las responsabilidades laborales y la vida personal de los empleados, contribuyendo a su bienestar general.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar los procesos incorporación y compensación que permitan mejorar la fidelización del personal para la empresa C&C ubicada en la ciudad de Santiago de Cali

3.2 Objetivos específicos

- Proponer estrategias de reclutamiento efectivas para la atracción de candidatos calificados y alineados con los perfiles y competencias requeridos por la empresa.
- Estructurar un proceso de selección que permita evaluar de manera objetiva las competencias globales, perfiles, habilidades y experiencia de los candidatos.
- Establecer las estrategias de bienestar y compensación laboral que permitan mejorar los indicadores de fidelización del personal.

4 Contexto de la organización

4.1 Historia

C&C CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA ESTRUCTURAL SAS, es una compañía vigente en el mercado colombiano de la construcción hace 12 años, creada por el Ingeniero Carlos Alberto Rizo Delgado en el año 2011. Su actividad principal es la Ingeniería y consultoría estructural de diseños, obras y cálculos para la construcción. C&C cuenta con las instalaciones adecuadas para el desarrollo y prestación del servicio, lo cual es muy importante para cumplir con los deseos del cliente y ofrecer soluciones personalizadas en lugar de enfoques genéricos. La razón de ser de la empresa radica en la oportunidad de participar en el sector de la construcción, buscando que los logros derivados de la experiencia académica y profesional sean debidamente reconocidos. En este contexto, se experimenta una satisfacción al compartir estos conocimientos con las futuras generaciones, considerando este acto como una contribución al crecimiento de la sociedad. Dentro de un marco de eficiencia económica para los clientes, gestores y usuarios de los proyectos, la generación de empleo se destaca como una de las mayores fuentes de satisfacción para el gerente y propietario de la empresa C&C en su ejercicio profesional y empresarial.

Figura 2
Descripción de servicios C&C Construcciones y consultoría estructural SAS.

Nota. Tomado de *Fotos Pagina* Web C&C Construcciones y consultoría estructural SAS, 2023, (www.carlosrizoing.com).

El portafolio de la empresa se encuentra diversificado en 4 sectores del mercado colombiano: Comercial, institucional, industrial y vivienda.

C&C cuenta con diferentes proveedores tecnológicos, debido a la alta demanda de proyectos que requieren sean elaborados en programas y software especializados, así como un sistema contable confiable y seguro. En cuanto a la construcción de obras civiles, edificios, casas y demás, cuenta con sus respectivos proveedores para la ejecución de obras. (Rizo, Carlos Alberto, 2023)

C&C CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA ESTRUCTURAL SAS cuenta con clientes importantes en el mercado colombiano como: Brinsa SA, Cartón Colombia SKC, Manuelita S.A, BPM Arquitectura, Johnson & Johnson, Constructora LATCO, Constructora

SAINC S.A, Constructora e Inmobiliaria Los Cámbulos S.A.S, Constructora Cosenza S.A; Constructora Bolívar, Diana Pet Food (Francia), Alianza Team Food, RB Construcciones, Caja de Compensación Comfandi, Clínica Oftalmológica de Cali Constructora Urbanizar S.A.S, OXA Arquitectos, NEU Desarrollo y Construcción SAS entre otros, son atendidos en la oficina principal/única o virtual, en donde requieren el servicio a cotizar y se prepara el equipo de trabajo y lo necesario para responder a sus requerimientos.

A continuación se describen algunos proyectos representativos:

- Diseño proyecto margaritas Constructora Bolívar
- Diseño proyecto girasoles Constructora Bolívar
- Diseño estructural ampliación Buga plaza OXA arquitectos
- Diseño estructural proyecto cristales Constructora Juda SAS
- Diseño estructural centro comercial Blue Water Tumaco OXA arquitectos
- Diseño centro comercial Airone parque natural Constructora Bolívar
- Diseño complejo de salud Cartago Comfandi
- Diseño proyecto pomelos Constructora Bolívar
- Diseño estructural cedi éxito Cali yumbo RB Construcciones
- Diseño proyecto calatea Constructora Bolívar
- revisión estructural Clínica Oftalmológica de Cali
- Nueva refinería MVR planta Brinsa
- Revisión estructural puente vehicular SKCC guarne
- Construcción estructura metálica Campanella Constructora e Inmobiliaria
- Diseño ampliación puente grúa edificio llenado contenedores Brinsa

- Diseño estructural centro comercial galería Llano grande Bancolombia
- Asesoría estructural chimenea SKCC planta Yumbo
- Nueva plataforma bodega azúcar Ingenio Manuelita
- Diseños complementarios nueva planta SKCC guarne Antioquia
- Reforma Mezanine Ing Mayagüez adición Equipo
- Revisión Estructural Aptos MASS Skema Promotora Sainc
- Diseño Estructural sede Eléctricos Del Valle
- Interventoría Estructura metálica Terraza Torre CCI Occidente
- Revisión Estructural Silos Y Escaleras Meura Cervecería Boyacá
- Diseño Pasarela Cofort-Wipes Kimberly Bpm
- Diseño Estructural Sonoco Vektor Ingenieros
- Revisión Estructural Silos Y Escaleras Meura Cervecería Barranquilla

En conclusión C&C realiza los diseños sismorresistentes de cualquier estructura ya sea metálico o en concreto de cualquier edificación de varios pisos , bodega, tanques, piscina o cualquier tipo de estructura; mediante la elaboración de un modelo computacional de la misma para poder obtener los resultados de sus refuerzos (hierros) o dimensiones de los elementos(zapatas, columnas vigas ,conexiones etc); todo ello se realiza conforme a la norma sismorresistente y el resultado final es la entrega de planos estructurales completos con memoria de cálculo estructural y carta de certificación estructural.

Por otro lado están los estudios de suelos los cuales consisten en la ejecución de perforaciones profundas con equipo de penetración estándar, para obtener muestras de suelos, a las cuales se les realiza ensayos de laboratorio; obteniendo como resultado final un informe donde

se dan las recomendaciones de cimentación más adecuada; el cual puede incluir líneas de refracción sísmica.

Con respecto a la construcción de obras metálicas C&C ofrece el servicio de mano de obra de montaje; con la ejecución y montaje de obra entregada en anticorrosivo, incluyendo consumibles (soldadura, gases, discos) y seguridad social. Para la construcción de obras civiles igualmente ofrece el servicio de mano de obra, la cual se cotiza conforme al proyecto que se ha de ejecutar.

Para finalizar C&C tiene presente que para el envio de ofertas y cotizaciones son bajo las consideraciones definidas en normas y lineamientos actualizados que sirven de referencia para la modificación y generación de la nueva versión del Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente NSR-10, correspondientes a las normas (AmericanConcrete Institute) ACI 318-19 en el caso de elementos de concreto reforzado y (AmericanInstitute Steel Construction) AISC 360-16, AISC 341-16 y AISC 358-16 en el caso de estructuras metálicas. Dichas ofertas se caracterizan por ser competitivas en el mercado de la consultoría. Sus precios están fundamentados en la resolución 0017 de 2017. En lo que respecta a los proyectos de construcción, la empresa considera los precios del acero, los cuales experimentan variaciones en función de la tasa de cambio del dólar. C&C realiza cotizaciones detalladas que abarcan tanto la mano de obra como los materiales, garantizando transparencia y adaptabilidad a las fluctuaciones del mercado.

4.2 Filosofía Organizacional, valores y normas

- **Integridad y ética**

- **Orientación al cliente**
- **Innovación y mejora continua**
- **Trabajo en equipo y colaboración**
- **Seguridad y sostenibilidad**
- **Desarrollo y bienestar del personal**

Comprometidos con la excelencia técnica, la empresa C&C ofrece servicios de ingeniería civil, diseño, cálculo y consultoría estructural de la más alta calidad. Fundamentamos nuestras prácticas en estándares técnicos rigurosos, buscando la excelencia en cada proyecto emprendido.

La filosofía de C&C se orienta hacia el estudio y la creación de estructuras seguras, eficientes y sostenibles. La búsqueda constante de la excelencia técnica y la innovación guía nuestros proyectos, combinando conocimiento especializado con un compromiso sólido hacia la seguridad y durabilidad. Nuestra filosofía impulsa la colaboración abierta, la ética profesional y la responsabilidad ambiental, reconociendo que cada diseño y cálculo estructural representa una oportunidad para mejorar la calidad de vida.

En la oferta de servicios integrales que abarcan consultoría, construcción, interventoría, diseño y cálculo estructural, nos enfocamos en cumplir con las normativas pertinentes. Priorizamos la construcción de edificaciones sísmicamente resistentes, cumpliendo con las normas nacionales NSR-10.

Actuamos con integridad y ética en todas nuestras actividades, comprometidos con la honestidad, transparencia y responsabilidad. Cumplimos con los principios éticos y legales en nuestras operaciones, garantizando la confidencialidad y protección de la información de nuestros clientes.

La orientación al cliente es fundamental en nuestro enfoque. Buscamos comprender las necesidades y expectativas de nuestros clientes, trabajando en estrecha colaboración para ofrecer soluciones personalizadas y de calidad que se ajusten a sus objetivos y requisitos específicos.

Fomentamos una cultura de innovación y mejora continua, explorando constantemente nuevas soluciones y tecnologías para mejorar la eficiencia, calidad y sostenibilidad en nuestros proyectos. La mejora continua es un objetivo constante en todas nuestras actividades y procesos.

Valoramos el trabajo en equipo y promovemos un ambiente colaborativo donde cada miembro aporte sus conocimientos y experiencias. Fomentamos la comunicación abierta, el respeto mutuo y la participación de todos los colaboradores.

La seguridad es prioritaria en todas nuestras actividades, implementando medidas y protocolos para proteger la integridad física de nuestros trabajadores y garantizar la seguridad en los proyectos. Además, nos comprometemos con la sostenibilidad ambiental, buscando minimizar el impacto negativo de nuestras operaciones en el entorno.

Reconocemos a nuestro equipo humano como un activo invaluable. Promovemos el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores, brindando oportunidades de capacitación y crecimiento dentro de la empresa. Fomentamos un ambiente de trabajo saludable y equilibrado que promueva el bienestar y la satisfacción laboral.

Para la toma de decisiones, la gerencia destaca la importancia de una cultura organizacional abierta al cambio, la flexibilidad en la estructura organizativa para acomodar ajustes, y la implementación de estrategias efectivas de gestión del cambio es un valor de C&C Construcciones. La infraestructura tecnológica y los sistemas de información deben ser lo suficientemente

adaptables, respaldados por programas de formación para garantizar que el personal adquiera las habilidades necesarias y todo esto concierna en el bienestar laboral, asunto de estudio.

La gerencia desempeña un papel crucial al respaldar activamente la implementación de nuevos procesos, estableciendo una visión clara y asignando recursos necesarios. Además, la capacidad de aprendizaje de la organización, su agilidad empresarial y la capacidad de monitoreo y evaluación son elementos esenciales para la adaptabilidad continua lo cual caracteriza a la organización.

4.3 Cultura Organizacional

Misión: Fomentar la competitividad y rentabilidad para nuestros clientes se fundamenta en el cumplimiento riguroso de las Normas y Códigos aplicables en el ámbito de la consultoría y construcción de edificaciones e infraestructura. Este enfoque se sustenta en el respeto hacia los compromisos contractuales asumidos, los cuales están integrados de manera integral en todas las disciplinas que abarcan el proyecto. Este enfoque integral tiene como resultado la generación de confianza que perdura en futuros proyectos.

Visión: Ser reconocida a nivel nacional en el año 2025 como una empresa generadora de valor para nuestros clientes en el campo de la consultoría y construcción.

Política de Calidad: Atender las necesidades y expectativas de nuestros clientes es nuestro compromiso, proporcionando diseños y llevando a cabo proyectos que destacan por su calidad y un profundo compromiso con la preservación del medio ambiente. Asi mismo, buscamos crear un entorno laboral basado en el trabajo en equipo para nuestros empleados y colaboradores,

contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus familias a través del respaldo a un desarrollo continuo de la empresa.

5 Fundamentación teórica

El marco teórico que se presenta a continuación se enfoca en los elementos fundamentales de la Gestión del Talento Humano, disciplina esencial en el ámbito organizacional. En primer lugar, se abordará la relevancia de la Gestión Humana y su conexión directa con las empresas modernas. A continuación, se examinarán en detalle los macroprocesos de la Gestión Humana, desglosando las etapas esenciales que comprenden la atracción, selección y fidelización del personal.

En el proceso de atracción, se explorarán los distintos enfoques de reclutamiento disponibles, así como las variadas herramientas y medios utilizados para identificar y atraer a los candidatos más idóneos para las posiciones vacantes. Seguidamente se examinará detenidamente el procedimiento de selección, poniendo especial énfasis en la valoración de las habilidades laborales de los aspirantes, un elemento esencial para garantizar la idoneidad y el desempeño exitoso de los nuevos integrantes del grupo.

Por último, se analizará minuciosamente la fidelización del personal, un componente esencial de la Gestión Humana que abarca la compensación, los salarios, los incentivos, los beneficios y el bienestar de los empleados. Esto permitirá comprender y examinar en detalle los conceptos clave relacionados con la Gestión del Talento Humano en el contexto empresarial contemporáneo.

5.1 Gestión Humana - Gestión del Talento Humano.

La administración del talento humano, según la conceptualización de Chiavenato (2008), comprende el conjunto de prácticas y políticas necesarias para supervisar los aspectos de los roles

gerenciales relacionados con las personas o recursos, abarcando actividades como el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño. Por otra parte, García y Casanueva (1999) dirigen su atención hacia la Gestión de Recursos Humanos en lugar de la gestión humana, argumentando que esta última engloba el conjunto de prácticas, técnicas y políticas destinadas a la integración y orientación de los empleados dentro de la organización. Su finalidad es asegurar que estos desempeñen sus responsabilidades de manera eficaz y eficiente, contribuyendo de esta manera al alcance de los objetivos empresariales.

Eslava (2004) conceptualiza la gestión del talento humano como una dirección estratégica que busca maximizar la creación de valor para la organización. Este enfoque implica llevar a cabo diversas acciones destinadas a garantizar, en todo momento, el nivel de conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para obtener resultados competitivos en el entorno actual y futuro. Esto concuerda con la perspectiva de Dessler (2006), quien considera que la gestión del talento humano se refiere a las prácticas y políticas esenciales para abordar los aspectos de las relaciones laborales en la administración, como el reclutamiento, la evaluación, la capacitación, la remuneración y la creación de un entorno seguro y equitativo para los empleados.

Marín (2006), por su parte, destaca la importancia de llevar a cabo una gestión humana y administrativa que trascienda la naturaleza instrumental que ha caracterizado históricamente a la administración. Propone una comprensión integral y compleja del ser humano dentro de la organización, donde la gestión humana no sea simplemente la aplicación de conceptos vacíos de sentido, sino una comprensión real del papel del individuo en la dinámica organizacional.

Las diversas perspectivas analizadas convergen en la idea de que la Gestión del Talento Humano es tanto un enfoque estratégico como un conjunto esencial de políticas y prácticas para

la gestión efectiva de los aspectos vinculados al personal en una organización. Este enfoque no solo busca optimizar recursos y alcanzar metas empresariales, sino que también reconoce la relevancia de considerar al ser humano como un componente integral y valioso dentro de la dinámica organizativa.

5.2 Procesos de gestión humana - Macroprocesos de Gestión Humana.

La gestión del talento humano engloba diversas actividades destinadas a mejorar la interacción entre la organización y sus empleados. En otras palabras, comprende un conjunto de acciones diseñadas con el propósito específico de fortalecer esta relación. En concordancia con esta premisa, los diferentes autores han clasificado las actividades y funciones de la gestión humana, demostrando su relevancia y estableciendo variables de análisis que pueden variar según los enfoques individuales de cada autor.

Varios investigadores han contribuido al entendimiento de la gestión humana mediante sus estudios, y una de las maneras en que lo han hecho es mediante la identificación de agrupaciones de procesos clave dentro de esta disciplina. Estas agrupaciones se fundamentan en sus respectivas investigaciones y perspectivas teóricas, siendo esenciales para analizar y comprender de manera integral la gestión humana en las organizaciones. Por ende, resulta fundamental examinar las contribuciones de estos autores y sus agrupaciones de procesos, ya que ofrecen una base sólida para el estudio y la implementación de prácticas efectivas de gestión humana en el contexto laboral.

5.2.1 Modelo de Procesos de Gestión Humana de Ulrich (1997)

Este modelo, planteado por David Ulrich, representa uno de los enfoques más destacados en la administración de recursos humanos. Ulrich identifica cuatro funciones primordiales que llevan a cabo los especialistas en recursos humanos:

- **Administración de Personal:** Su enfoque se orienta hacia las actividades convencionales de recursos humanos, tales como la gestión de la nómina, el mantenimiento de registros de empleados y el cumplimiento de normativas.
- **Administración de Talento:** Su atención se dirige a la atracción, retención y desarrollo de talento clave en la organización. Esto implica la implementación de estrategias de reclutamiento, el fomento de habilidades y la supervisión del rendimiento.
- **Gestión de Transformación:** Este rol se dedica a respaldar los cambios organizacionales y facilitar la adaptación a nuevas estrategias o estructuras. Incluye la gestión del cambio, el liderazgo y el desarrollo de la cultura corporativa.
- **Administración de Servicios Compartidos:** Consiste en centralizar determinadas funciones de recursos humanos con el objetivo de mejorar la eficiencia y la coherencia en toda la organización. Esto abarca la administración de sistemas de información de recursos humanos (HRIS) y la estandarización de procesos.

El enfoque de Ulrich aboga por convertir el departamento de recursos humanos en un colaborador estratégico que aporte directamente al éxito de la organización al coordinar sus acciones con los objetivos empresariales.

5.2.2 Modelo de Gestión del Capital Humano de Becker, Huselid y Ulrich (2001)

Este marco, creado por Becker et al. (2001), se fundamenta en la idea de que el capital humano es un recurso estratégico para la organización. Los autores sostienen que la administración del capital humano debe estar en sintonía con la estrategia empresarial para alcanzar un rendimiento superior y consta de tres (3) elementos fundamentales:

- **Adquisición de Talento:** Este procedimiento se centra en la selección y contratación de empleados que posean las habilidades y competencias necesarias para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Gestión del Desempeño:** Implica la evaluación continua y el manejo del rendimiento de los empleados, asegurando que estén alineados con los objetivos organizacionales.
- **Desarrollo de Liderazgo:** Concentra sus esfuerzos en el fomento de líderes efectivos y competentes capaces de guiar a la organización hacia el éxito.

Este modelo destaca la importancia de la inversión en el desarrollo y la gestión del capital humano como un impulsor clave de la ventaja competitiva.

5.2.3 Los macroprocesos

Un enfoque novedoso en la investigación de la Gestión Humana, según García (2011): Este modelo se caracteriza por cinco macroprocesos, a saber: 1) Organización planificación del área de gestión humana; 2) Integración y adaptación de individuos a la Organización; 3) Compensación, bienestar y salud de los individuos; 4) Desarrollo de individuos y 5) Relaciones con el empleado (García, Murillo y González, 2011).

5.2.3.1 Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.

Este amplio proceso aborda la organización y planificación de las políticas y procedimientos de gestión humana en la organización. Involucra la especificación de roles, responsabilidades y estrategias para la gestión eficaz de los recursos humanos (Gómez, 2017).

En oposición a esto, según Boxall y Purcell (2022), se argumenta que el extenso procedimiento se focaliza en la organización y diseño estratégico del área de administración de recursos humanos. Este abordaje abarca la elaboración de directrices, métodos y pasos con el propósito de gestionar de manera efectiva los activos humanos dentro de la entidad. Asimismo, conlleva la sincronización de la gestión de recursos humanos con los objetivos y la misión corporativa.

5.2.3.2 Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización.

Es crucial para el éxito de un empleado que sea integrado exitosamente en la organización. Este proceso abarca la selección adecuada, la orientación, la capacitación y la adaptación cultural (Robbins & Judge, 2018).

Este macroproceso se extiende desde la elección de candidatos hasta su ajuste a la cultura de la organización. Un proceso de integración eficaz puede aumentar la productividad y reducir la rotación (Saks & Haccoun, 2018).

5.2.3.3 **Compensación, Bienestar y Salud de las Personas:** La remuneración equitativa y los programas de bienestar son elementos esenciales para garantizar la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Además, fomentar la salud y el bienestar contribuye al ambiente laboral y a la productividad (Milkovich y Newman, 2020).

Por otra parte, según Martocchio (2017), un sistema de compensación que sea equitativo y competitivo tiene la capacidad de atraer y retener talento. Al mismo tiempo, los programas de bienestar y salud pueden mejorar la calidad de vida de los empleados y disminuir los costos vinculados a la atención médica.

5.2.3.4 Desarrollo de Personas: Este macroproceso se dedica al progreso y evolución de los empleados durante su trayectoria en la organización. Engloba actividades como la capacitación, el desarrollo de habilidades y la creación de oportunidades para el crecimiento (Noe, 2019).

Según Rothwell y Kazanas (2018), invertir en el desarrollo de los empleados puede mejorar su eficacia y fortalecer su compromiso con la organización.

5.2.3.5 **Relaciones con el Empleado:** Mantener un entorno de trabajo positivo es crucial, y la gestión de las relaciones laborales desempeña un papel fundamental en ello. Esto implica prácticas como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el fomento de la moral y la satisfacción laboral (Dessler, 2020). Eisenbeiss et al. (2021) respaldan esta idea al afirmar que la calidad de las relaciones entre la dirección y los empleados tiene un impacto significativo en la retención y el compromiso.

A través de la revisión de los tres modelos de macroprocesos delineados por Ulrich (1997), Becker, Huselid y Ulrich (2001), y García (2011), se ha procedido a la confección de un cuadro comparativo (ver Tabla 3) que examina pormenorizadamente las fortalezas y debilidades intrínsecas a cada uno de estos enfoques. El propósito central de este análisis radica en la identificación y evaluación de elementos clave que faciliten la determinación de cuál de estos modelos guarda una asociación más estrecha o presenta mayor atractivo para guiar y respaldar de manera efectiva el desarrollo de la consultoría propuesta.

Tabla 3
Modelos de macroprocesos

Modelo	Descripción	Fortalezas	Debilidades
Ulrich (1997)	Propone cuatro funciones primordiales de los recursos humanos: 1. Administración Personal	Vincula el área de recursos humanos como estratégica para lograr el éxito de la organización.	Mas enfocado hacia el negocio (gestión de nómina, registros de empleados, gestión del cambio organizacional, etc.) y

	2. Administración de Talento 3. Gestión de transformación 4. Administración de servicios compartidos	Estrategias de reclutamiento, y habilidades.	menos centrado en las necesidades de los empleados.
Becker, Huselid y Ulrich (2001)	Se basa en tres elementos fundamentales: 1. Adquisición de talento. 2. Gestión del desempeño. 3. Desarrollo del liderazgo.	Reclutamiento pensado en competencias y habilidades para contribuir con el logro. Fomentación al liderazgo de los trabajadores	Se centra en resultados financieros a expensas de otros aspectos importantes de la gestión de recursos humanos.
Garcia (2011)	Está compuesta por cinco macroprocesos: 1. Organización y Planificación de la Gestión Humana. 2. Integración y adaptación de los individuos a la organización. 3. Compensación, Bienestar y Salud 4. Desarrollo de individuos	Propone un enfoque más integral que aborda tanto aspectos estratégicos como humanos de la gestión. Integración de los empleados a la organización.	La adaptación de este modelo puede variar según el tipo y tamaño de la organización. Puede requerir una mayor complejidad de implementación

	5. Relaciones con el empleado.		debido a su enfoque integral.

Para los fines de este trabajo, se considerará el modelo propuesto por García (2011), ya que se adapta a los objetivos de la consultoría. No obstante, se omitirá la consideración del desarrollo de las personas en términos de oportunidades de crecimiento dentro de la compañía, dado que esta última es una empresa de tamaño relativamente pequeño y con pocos cargos jerárquicos.

5.3 Atracción (Tipos de reclutamiento y medios o herramientas de reclutamiento)

El proceso de reclutamiento posibilita a una organización identificar y atraer a individuos que cuentan con las habilidades, conocimientos y experiencia requeridos para desempeñar sus funciones de manera eficaz. Este proceso es esencial para preservar y consolidar la cultura organizacional. La incorporación de personas que se alineen con los valores y la cultura de la empresa ayuda a mantener un entorno de trabajo productivo y armonioso.

5.3.1.1 Reclutamiento. Se trata de un procedimiento mediante el cual la empresa busca atraer a individuos calificados que posean el perfil adecuado para los cargos disponibles. En consecuencia, se distinguen dos formas de reclutamiento: el interno y el externo. La elección entre uno, otro o ambos depende de la política específica de la organización.

Chiavenato (1993) caracteriza la selección de recursos humanos como el proceso de «elegir a la persona idónea para la posición correspondiente, o, de manera más extensa, entre los

candidatos reclutados, seleccionar a aquellos que mejor se ajusten a los roles existentes en la empresa, con el objetivo de preservar o mejorar la eficiencia y el rendimiento del personal».

5.3.1.2 Tipos de reclutamiento.

Reclutamiento interno: Crespo *et al. (2004)* explican que el reclutamiento interno se realiza cuando las vacantes o nuevos puestos se ocupan con empleados internos de la misma empresa, lo cual ocurre a través de traslados y promociones internas. Para utilizar este enfoque, es necesario contar con una base de datos completa que proporcione información actualizada sobre los posibles candidatos, incluyendo aspectos como:

- Educación formal y programas de formación especializada
- Experiencia laboral
- Logros obtenidos en pruebas psicotécnicas
- Detalles sobre las funciones desempeñadas en los cargos ocupados

Reclutamiento externo: De acuerdo con Crespo et al. (2004), en el ámbito del reclutamiento externo, se destaca que el candidato proviene de fuera de la empresa, lo que resulta en la integración de recursos humanos capaces de enriquecer el potencial organizacional al aportar nuevas ideas, conocimientos y métodos (p. 207).

Por su parte, Porret (2008) describe el reclutamiento externo como el proceso que involucra la búsqueda de candidatos fuera de la organización, utilizando fuentes externas para presentar tanto lo que se ofrece (puesto de trabajo, perspectivas profesionales y económicas, la entidad empleadora) como lo que se requiere (titulación académica, edad aproximada preferida, preferencia de género, experiencia laboral) (p. 152). En consonancia, Preciado (2006) lo define

como "la adquisición y atracción de recursos humanos que no son parte de la organización, mediante la aplicación de técnicas específicas de reclutamiento externo" (p. 42). En este sentido, el reclutamiento externo impacta a individuos presentes en el mercado de recursos humanos, ya sean candidatos actuales o potenciales, independientemente de que estén disponibles o empleados en otras organizaciones, centrándose en aquellos fuera de la entidad con el fin de someterlos a procesos de selección de personal.

Siguiendo esta línea de argumentación, se puede adoptar la perspectiva de Preciado (2006), quien sugiere que el reclutamiento externo se utiliza con el objetivo de atraer a individuos externos a la empresa, invitándolos a competir por vacantes mediante el empleo de tácticas específicas de reclutamiento externo.

Reclutamiento interno

Tabla 4
Ventajas y desventajas reclutamiento interno.

Ventajas	Desventajas
Los postulantes están familiarizados con los procesos de la empresa, lo que disminuye el período de adaptación.	Puede limitar la diversidad de talento y perspectivas en la organización.
Proporcionar posibilidades de desarrollo dentro de la empresa.	Un reclutamiento interno excesivo puede resultar en la ausencia de innovación y la escasez de nuevas ideas.

Proceso económico, evitan costos asociados a la publicidad y selección. Menos riesgo de cometer errores de contratación.	La lucha por las promociones puede ocasionar tensiones tanto entre los empleados como entre los equipos.

Reclutamiento externo

Tabla 5
Ventajas y desventajas reclutamiento externo.

Ventajas	Desventajas
Variedad en el talento, con habilidades y experiencias amplias.	Altos costos de publicidad, selección y capacitación.
Aporte de perspectivas frescas y enfoques innovadores.	Los nuevos empleados pueden necesitar más tiempo para adaptarse a los procesos.
Amplio conjunto de candidatos.	Mayor riesgo de selección errónea.
No hay conflictos internos.	La contratación frecuente de candidatos externos para roles de alto nivel puede generar desmotivación entre los empleados actuales.

5.4 Selección (Competencias laborales)

La selección de personal desempeña un papel fundamental en garantizar que una entidad cuente con colaboradores adecuados para alcanzar sus metas y mantener un desempeño eficiente y efectivo. La gestión eficaz de un proceso de selección puede tener un impacto significativo en el

éxito y la viabilidad a largo plazo de la organización. Este proceso representa una herramienta crucial para promover la diversidad y la inclusión en el entorno laboral. Adoptar un enfoque inclusivo en la selección puede resultar en la atracción y retención de candidatos con diversas trayectorias y perspectivas, contribuyendo así a enriquecer la cultura organizacional y fomentar la innovación.

5.4.1 Selección

Después de finalizar la etapa de reclutamiento y realizar una preselección de candidatos, se llevarán a cabo diversas evaluaciones de selección mediante la aplicación de diversas técnicas, como entrevistas, pruebas de conocimiento, simulaciones y juegos de roles. Conforme a la perspectiva de Chiavenato (2000), es fundamental resaltar que el proceso de selección no representa un fin en sí mismo; más bien, se considera un medio para que la organización alcance sus objetivos. Este proceso engloba una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y ejecutadas de manera específica de la siguiente manera.

- Identificación y examen de las exigencias de selección. Requisitos
- Descripción y evaluación del rol a ocupar. Especificación del perfil
- Establecimiento del enfoque de reclutamiento
- Programación de entrevistas
- Entrevistas junto con técnicas de selección
- Elaboración de reportes
- Entrevista conclusiva

5.4.1.1 Tipos de entrevistas de selección.

Entrevista estructurada: En el transcurso de esta modalidad de entrevista, el entrevistador plantea preguntas que el entrevistado aborda, ocasionalmente con la asistencia de un formulario o guion suministrado por el entrevistador. En este tipo de entrevistas, el objetivo es obtener respuestas específicas por parte del candidato, lo que implica evitar la expresión espontánea y la improvisación. Este enfoque de entrevista es comúnmente utilizado por las empresas en procesos de selección que involucran un considerable número de candidatos, con el propósito de sistematizar el proceso de entrevista.

Entrevista no estructurada: Esta modalidad de entrevista otorga al entrevistador mayor flexibilidad al formular preguntas, las cuales suelen ser escasas y abiertas. En este caso, no se sigue un guion específico, permitiendo que sea el candidato quien hable y demuestre su desenvoltura. Estas entrevistas a menudo se asemejan a conversaciones informales, brindando al candidato un ambiente relajado y facilitando así la obtención de más información por parte del entrevistador. La entrevista mixta o semidirigida es la más común, ya que combina elementos de las entrevistas estructuradas y no estructuradas. En este caso, el entrevistador emplea un guion de preguntas pero también formula preguntas abiertas para evaluar la capacidad de comunicación del candidato.

Entrevista de tensión: Este enfoque no se encuentra ampliamente difundido; sin embargo, algunas organizaciones, especialmente aquellas que buscan ocupar roles de liderazgo o de alta responsabilidad, optan por emplear la técnica de la entrevista de tensión. En este tipo de entrevistas, los candidatos están obligados a exhibir su capacidad para manejar y superar de manera efectiva situaciones incómodas o estresantes que podrían surgir en sus futuras responsabilidades

profesionales. La evaluación se centra primordialmente en la capacidad del candidato para resistir el estrés.

El entrevistador, por su parte, debe llevar a cabo una planificación minuciosa de esta entrevista, ya que su propósito es desafiar al candidato en aspectos tanto profesionales como personales. Esto se realiza con el fin de determinar si el individuo puede mantener la calma y resolver situaciones adversas de manera constructiva, contribuyendo así a la evaluación integral de sus competencias.

Este tipo de entrevistas genera un nivel significativo de tensión inducida por el entrevistador, quien puede recurrir a preguntas incómodas, adoptar actitudes dominantes o incluso ignorar al candidato, ya sea en entrevistas individuales o grupales. El objetivo del reclutador es evaluar las habilidades y competencias del candidato bajo condiciones de alta presión, dando prioridad a esta evaluación por encima de la verificación de la información consignada en su currículum.

En tales circunstancias, es fundamental que el candidato mantenga la serenidad y evite reacciones agresivas o descorteses, dado que se está evaluando su capacidad para afrontar situaciones de este tipo. Superar exitosamente una entrevista de esta índole puede abrir la puerta para avanzar a las siguientes etapas del proceso de selección, las cuales podrían llevarse a cabo en un entorno más convencional.

Por otro lado, si un aspirante considera que no está preparado para enfrentar una entrevista tensionante, tiene la opción de comunicárselo al reclutador y retirarse del proceso de selección, aunque esta decisión podría implicar la renuncia a la oportunidad de obtener el puesto.

Alternativamente, el candidato podría intentar modificar la dinámica del proceso hacia un tipo de entrevista diferente, si bien no hay garantía de éxito en el proceso de selección.

Entrevistas por competencias: La metodología de entrevistas basadas en competencias ha ganado prominencia, si bien su ejecución efectiva no siempre está asegurada. El inicio del proceso de entrevistas por competencias implica una evaluación inicial para determinar si la cultura de la empresa u organización se alinea con las competencias que se pretenden evaluar en dichas interacciones. Estas entrevistas se centran en estimular el pensamiento crítico de los candidatos mediante preguntas que van más allá de las convencionales y que no pueden ser fácilmente anticipadas por los postulantes. En el entorno actual, las empresas otorgan una importancia destacada a competencias como la visión personal (refiriéndose a las metas individuales de cada persona), la resiliencia emocional, la capacidad de aprendizaje y adaptación, las habilidades comunicativas y la aptitud para el trabajo en equipo.

Entrevistas Millennials: Los individuos pertenecientes a la generación conocida como Millennials, término acuñado por Neil Howe y William Strauss en el año 2000, son aquellos jóvenes nacidos entre 1980 y 1995. Esta cohorte demográfica representa el nuevo grupo de profesionales que las grandes empresas aspiran a atraer para ocupar roles clave. Estos futuros colaboradores se caracterizan por su inclinación hacia desafíos, la búsqueda de nuevas oportunidades y una disposición hacia el cambio. En consecuencia, resulta imperativo adoptar enfoques no convencionales en los procesos de entrevista destinados a esta generación en particular. En este contexto, las entrevistas destinadas a los Millennials enfatizan aspectos como la capacidad imaginativa, la creatividad y la habilidad para la improvisación. Por ende, los

entrevistadores emplean preguntas diseñadas para sacar a los candidatos de su zona de confort, permitiéndoles evaluar de manera efectiva estas competencias distintivas.

5.4.2 Competencias

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2009) hace referencia a las competencias como un conjunto más amplio que abarca no solo el conocimiento y las habilidades que destacan a un individuo, sino también la capacidad para abordar demandas complejas al utilizar y movilizar recursos psicosociales en un contexto específico. McClelland (1973), en el ámbito organizacional, presenta un modelo teórico que conceptualiza las competencias como un iceberg, donde la efectividad se deriva de cinco características fundamentales. Entre estas, solo las habilidades son visibles, mientras que el conocimiento puede permanecer en un estado observable o no observable. Las demás características, como el autoconcepto, las cualidades y las motivaciones, forman parte de las habilidades que se expresan, pero se mantienen generalmente ocultas. La ejecución de estas competencias se lleva a cabo a nivel individual, pero en el contexto específico o global, y de manera colaborativa con otras competencias que buscan alcanzar objetivos comunes, como se ha mencionado anteriormente. Este proceso culmina en la formación de grupos orientados hacia la productividad empresarial. Antes de profundizar en este punto, se describen con mayor precisión las cinco características que integran el modelo de McClelland (1973):

- **Capacidades:** La capacidad para ejecutar una labor, ya sea de naturaleza física o mental, englobando elementos como el pensamiento analítico y conceptual.

- **Competencias:** La información que una persona posee en relación con un dominio específico. Es crucial destacar que el conocimiento anticipa lo que la persona es capaz de realizar, no obstante, no predice necesariamente sus acciones futuras.
- **Autoconcepto:** Se compone de las actitudes, valores y la percepción que una persona tiene de sí misma. Los valores representan respuestas que pronostican las acciones que el individuo llevará a cabo de manera inmediata en situaciones donde otra persona esté a cargo del proceso.
- **Aptitudes:** Características físicas o respuestas coherentes frente a situaciones o información particular.
- **Motivaciones**: Se refiere a los aspectos en los cuales las personas persistentemente reflexionan o anhelan, desencadenando así una acción. Los motivos impulsan, guían y eligen la conducta hacia acciones o metas específicas, o la apartan de otras. En otras palabras, las motivaciones son fuerzas intrínsecas que operan en el comportamiento interno de una persona.

En relación con el ámbito laboral, según la información proporcionada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2010), se hace referencia al término "competencia" como la habilidad efectiva para llevar a cabo de manera exitosa una actividad laboral claramente identificada. La competencia laboral se distingue como una capacidad genuina y evidente, y no simplemente como una probabilidad de éxito en la ejecución de una tarea. Además, la OIT (2010) señala que al categorizar la competencia, se puede obtener una comprensión más precisa al considerar características visibles, intermedias y ocultas. Esta categorización se traduce en tres subdivisiones que pueden identificarse en las habilidades observables. La primera subdivisión conceptualiza la competencia como la capacidad para realizar tareas específicas; la segunda se

centra en los atributos personales, como actitudes y habilidades; y la tercera, denominada "holística", engloba tanto la ejecución de tareas como los atributos personales.

Hasta este punto, se evidencia cómo se ha asignado considerable importancia al concepto de competencia para explicar el comportamiento, especialmente aquel que se espera, está dirigido o es específico para un puesto determinado. Pareciera que, en el trasfondo, este término se ha desarrollado como un medio para influir en el desempeño de los equipos de colaboradores por parte de los ejecutivos o gerentes.

En un análisis más minucioso, se puede afirmar que toda competencia laboral implica un proceso que incluye una intención o norma subjetiva representada por el motivo. Este motivo genera la acción hacia un resultado específico. Es importante destacar que una conducta sin una intención clara no puede considerarse como competencia. Asimismo, la acción puede involucrar el proceso cognitivo, es decir, un pensamiento que antecede y da origen a la acción.

La reflexión sobre competencias laborales proporciona un marco de referencia esencial para cualquier empresa, ya que su definición establece criterios específicos o estándares que facilitan la comparación. Esto simplifica la evaluación de la eficacia o deficiencia de un nivel de productividad alcanzado por una organización específica. Las competencias laborales pueden categorizarse según su impacto en las funciones particulares de un individuo o en su relevancia en un contexto externo a la organización y sus resultados finales. Es fundamental que un criterio de referencia posea significado al representar un resultado concreto esperado en relación con los niveles de desempeño previos. En este contexto, los empleados desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento de la empresa, ya que su éxito contribuye al éxito general de la organización. La eficacia de su impacto en el equipo afecta aspectos como habilidades ocultas, motivaciones

internas, autoconcepto y características personales, como se evidencia en la relación con el retorno de la inversión en la empresa (McClelland, 1973; Rangaswamy, Prabhakant y Zolteners, 1990).

La selección por competencias, propuesta por Alles (2021), es un enfoque de reclutamiento y selección de personal que se enfoca en identificar y evaluar las competencias específicas necesarias para un puesto de trabajo o función dentro de una organización.

Definición de competencias: El inicio de este enfoque implica la precisa definición de las competencias requeridas para un cargo específico. Estas competencias se componen de conjuntos integrados de conocimientos, destrezas, actitudes y conductas que un individuo debe adquirir para lograr un desempeño eficaz en una tarea particular.

Diseño de perfiles de competencias: Después de identificar las competencias esenciales, se elaboran perfiles de competencias específicos para cada puesto. Estos perfiles ofrecen una descripción detallada de las competencias necesarias, acompañadas de ejemplos que ilustran comportamientos asociados a cada una de ellas.

Reclutamiento y evaluación: En la etapa de reclutamiento, se busca a aspirantes que exhiban las competencias detalladas en los perfiles competenciales. Los procedimientos de evaluación pueden comprender entrevistas basadas en comportamientos, pruebas de habilidades particulares y actividades de simulación

Entrevistas conductuales: Las entrevistas basadas en el enfoque conductual desempeñan un papel esencial en el proceso de selección centrado en las competencias. Durante estas entrevistas, se solicita a los aspirantes que suministren instancias concretas de situaciones previas en las que hayan exhibido las competencias necesarias. Este enfoque posibilita a los

entrevistadores evaluar la aplicación práctica de dichas competencias por parte de los candidatos en experiencias pasadas.

Evaluación de competencias: Los participantes son valorados con base en su habilidad para exhibir las competencias particulares requeridas para la posición. Se emplean escalas de evaluación y puntajes como herramientas para medir su adecuación.

Toma de decisiones basada en competencias: La selección final se basa en la evaluación de las competencias de los candidatos. Los candidatos que mejor se ajusten a los perfiles de competencias son seleccionados para el puesto.

Desarrollo continuo: Una vez contratados, los empleados pueden recibir formación y desarrollo adicional para mejorar y desarrollar sus competencias, si es necesario.

Según Escalante (2021) , los tipos de competencias son los siguientes:

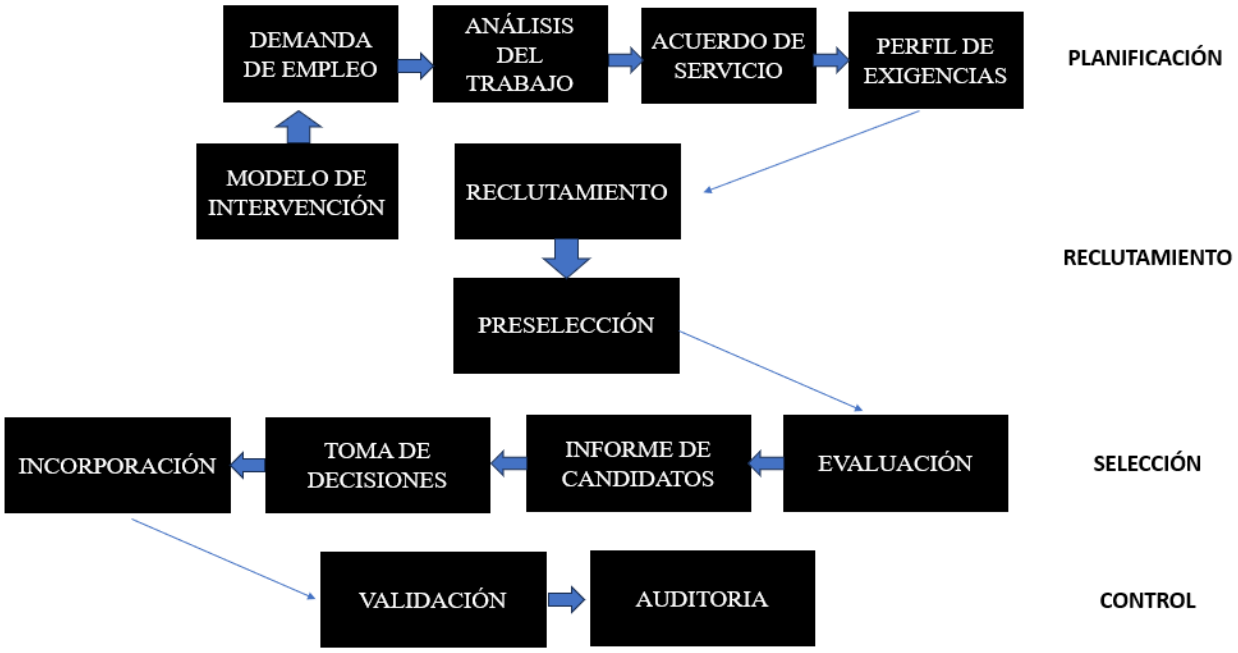
- **Competencias Organizacionales:** Una competencia a nivel institucional está compuesta por los principios fundamentales, valores arraigados, creencias fundamentales y la filosofía inherente a la entidad. La habilidad para ejecutar tareas, comprendida como los elementos que influyen y respaldan el comportamiento del empleado, proporciona las pautas sobre cómo comportarse en el entorno laboral.
- **Competencias Transversales:** Engloban destrezas y comportamientos arraigados en la naturaleza personal de los individuos o adquiridos a través de los seis elementos delineados previamente (CHAAVE) dentro del entorno profesional. Comúnmente, se expresan mediante términos que describen atributos o características individuales, tales como la orientación al logro, la proactividad, la

rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, entre otros. Estas habilidades son cruciales para las entidades organizativas, dado que representan conductas que demandan una considerable inversión en desarrollo. Ejemplificativamente, algunas manifestaciones de esta competencia incluyen la capacidad para diagnosticar, establecer relaciones, resolver problemas, tomar decisiones, comunicarse efectivamente, organizar el trabajo, gestionar el tiempo, adaptarse a distintos entornos culturales, manejar el estrés, adoptar una actitud colaborativa en el trabajo en equipo, demostrar iniciativa, flexibilidad y una visión integral.

- **Competencias Funcionales:** Comúnmente identificadas como habilidades técnicas, estas competencias son indispensables para llevar a cabo las tareas inherentes a una función laboral, de acuerdo con los estándares de calidad establecidos por las empresas o el sector productivo pertinente. Por lo general, estas competencias se detallan en las descripciones de los puestos de trabajo como funciones específicas.

Según Romero-Delgado (2016), las fases proceso de selección son las siguientes:

Figura 3
Fases proceso de selección C&C Construcciones y consultoría estructural SAS



Nota. Adaptado de *Diagrama de fases en los procesos de reclutamiento y selección*, de J.J. Romero-Delgado, 2016, Universidad Miguel Hernández De Elche.

5.5 Fidelización de personal

La fidelización del personal en una organización se ve influenciada de manera significativa por dos factores clave: la compensación y el bienestar laboral. Desde una perspectiva teórica, es esencial comprender cómo estos elementos interactúan y contribuyen a la retención de empleados.

La compensación, en primer lugar, juega un papel fundamental en la fidelización del personal. Según DeCenzo y Robbins (2013), la compensación abarca todos los aspectos relacionados con la retribución y los beneficios que un empleado recibe a cambio de su trabajo. Una compensación competitiva y equitativa no solo es esencial para atraer a nuevos talentos, sino también para retener a empleados existentes. Cuando los trabajadores sienten que están siendo recompensados de manera justa y que su trabajo está siendo valorado de acuerdo con su

contribución, están más inclinados a permanecer en la organización a largo plazo (Milkovich & Newman, 2021).

Por otro lado, el bienestar laboral es un componente crítico para la retención del personal. El bienestar laboral implica la satisfacción y el sentimiento de bienestar de los empleados en su entorno de trabajo (Warr, 2007). Cuando los empleados experimentan un alto nivel de bienestar en el trabajo, están más propensos a sentirse comprometidos y satisfechos con su empleo, lo que, a su vez, aumenta la probabilidad de que permanezcan en la organización (Greenhaus & Allen, 2011).

La teoría de la satisfacción en el trabajo respalda esta idea, ya que postula que los empleados que están satisfechos con su trabajo y se sienten bien en su lugar de trabajo tienen menos probabilidades de buscar oportunidades en otros lugares (Locke, 1976). Además, un ambiente laboral que promueve un equilibrio entre trabajo y vida personal brinda apoyo emocional y ofrece oportunidades de desarrollo profesional contribuye al bienestar laboral y, por lo tanto, a la fidelización del personal (Eisenbeiss & Knippenberg, 2020; Kozlowski & Salas, 2010).

5.5.1 Compensación

Conforme a la perspectiva de Milkovich y Neuman (1999), el término compensación engloba todas las formas de retribución financiera, beneficios y servicios tangibles que un empleado recibe como parte integral de su relación laboral. Esta definición resalta la relevancia de la compensación en el contexto laboral, donde la conexión entre el individuo y la organización se fundamenta en un intercambio de recursos y un sentimiento de reciprocidad. Chiavenato (2000) sostiene que la relación entre la persona y la organización es esencialmente un intercambio de recursos, donde ambas partes evalúan lo que ofrecen y reciben mutuamente. De acuerdo con

Fernández (2002), este vínculo se consolida en la medida en que las personas aportan su trabajo con la expectativa de recibir una retribución. En este contexto, emerge el concepto de compensación, el cual, más allá de desempeñar un papel meramente instrumental, se convierte en un factor determinante para la existencia misma de la organización.

De acuerdo con la definición de Rodríguez (2002), la compensación se refiere a la retribución que el empleado recibe por los servicios prestados a la organización, abarcando no solo el salario diario sino también beneficios e incentivos. Cabe destacar que el interés de cada individuo en su trabajo está intrínsecamente ligado a sus necesidades, y en gran medida, las compensaciones desempeñan un papel crucial en este contexto económico. Rodríguez (2002) sostiene que en situaciones económicas, las compensaciones juegan un papel clave al motivar al trabajador, lo que a su vez impacta positivamente en el rendimiento laboral.

Asi mismo, Sikula (1991) añade que las compensaciones son elementos esenciales tanto para la competitividad de la empresa como para las relaciones con los trabajadores. En este sentido, la compensación se presenta como un componente central en la relación de intercambio entre individuos y organizaciones, como señala Sikula (1991).

Villanueva y González (2005) amplían la noción de compensación al indicar que se trata de la satisfacción que los trabajadores obtienen como contraprestación a sus labores. Este término abarca todas las formas de remuneración o reconocimientos proporcionados a los empleados, contribuyendo así a su satisfacción y, al mismo tiempo, facilitando a la organización la adquisición, retención y mantenimiento de un personal altamente productivo. El concepto de compensación engloba diversas recompensas, ya sean tangibles o intangibles, que incluyen elementos monetarios y no monetarios. Estas recompensas se otorgan al empleado como resultado de su desempeño en

la organización. Las recompensas tangibles comprenden el salario base, incentivos, bonificaciones y beneficios proporcionados directamente por la organización. Por otro lado, las recompensas intangibles se refieren a aspectos internos del individuo, derivados de su participación en actividades o tareas específicas, como la satisfacción laboral, el compromiso, la autonomía, las oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

De acuerdo con Villanueva y González (2005), la compensación integral está constituida por tres elementos fundamentales: el salario base, los estímulos y las prestaciones.

5.5.1.1 **Salario Base.**

Puede ser definida como la remuneración regular que una persona recibe por sus servicios mientras está empleada por una empresa, estableciendo un sistema de pago justo y una estructura salarial que considera factores como el cargo, las condiciones del mercado, el rendimiento a largo plazo y las habilidades. Aunque el salario no representa la única fuente de motivación para los trabajadores, ha sido históricamente una de las formas más tradicionales de estimular su participación. No obstante, es necesario ser cauteloso, ya que puede tener consecuencias negativas si no se administra adecuadamente. Por este motivo, la gestión efectiva de los salarios es crucial, dado que influye en la actitud, cooperación y contribución de los empleados, así como en las relaciones entre los equipos y la dirección de la organización. Puede ser definida como la remuneración regular que una persona recibe por sus servicios mientras está empleada por una empresa, estableciendo un sistema de pago justo y una estructura salarial que considera factores como el cargo, las condiciones del mercado, el rendimiento a largo plazo y las habilidades. Aunque el salario no representa la única fuente de motivación para los trabajadores, ha sido históricamente una de las formas más tradicionales de estimular su participación. No obstante, es necesario ser

cauteloso, ya que puede tener consecuencias negativas si no se administra adecuadamente. Por este motivo, la gestión efectiva de los salarios es crucial, dado que influye en la actitud, cooperación y contribución de los empleados, así como en las relaciones entre los equipos y la dirección de la organización.

5.5.1.2 **Estímulos (incentivos).**

Los estímulos constituyen la parte variable de la compensación global, ya que están directamente vinculados al rendimiento o la productividad, es decir, existe una conexión directa entre las acciones del empleado (sus resultados) y los estímulos que recibe. La obtención de incentivos está condicionada a los resultados y no representa una garantía (Flannery et al., 1997). En cuanto a los estímulos, se pueden identificar diversas formas, como bonificaciones por cumplimiento en trimestres, semestres o anuales, comisiones, adquisición de acciones por logros, entre otras. Todos los estímulos están sujetos al cumplimiento de objetivos y tienen períodos de tiempo específicos (corto, mediano o largo plazo)

5.5.1.3 **Prestaciones (beneficios).**

Los beneficios engloban la faceta no financiera de la compensación total e incorporan elementos como días de descanso, cobertura médica y de vida, planes de jubilación y acuerdos, así como horarios laborales flexibles, entre otros. Estos aspectos están en gran medida determinados por la naturaleza de la entidad, las funciones desempeñadas y el nivel de responsabilidad dentro de la jerarquía.

Las políticas de compensación para el personal deben cimentarse en los principios de equidad interna y competitividad externa. El primero de estos principios aborda la necesidad de establecer diferencias salariales adecuadas entre distintos roles dentro de una organización,

considerando sus respectivas responsabilidades y requisitos. El segundo principio se centra en garantizar que los salarios por posición en una entidad sean competitivos en relación con las remuneraciones equivalentes en otras empresas del mismo sector.

Por último, según la perspectiva de Dolan y Shuler (1999), se sostiene que la relevancia de la compensación se fundamenta en sus objetivos, los cuales consisten en:

- **Atraer:** La compensación económica desempeña diversos roles, y uno de ellos consiste en atraer posibles postulantes a un puesto laboral. Los sistemas de compensación financiera garantizan que el salario sea suficiente, de manera que resulte atractivo para las personas idóneas en el momento adecuado y para las posiciones correspondientes (Dolan y Schuler, 1999).
- **Retener:** Se considera que la compensación financiera es uno de los factores más cruciales que los empleados tienen en cuenta al decidir permanecer en una organización. A menos que perciban que el sistema de compensación financiera cumple con los principios de equidad interna y competitividad externa, los empleados valiosos, aquellos que la organización desea retener, podrían abandonarla en busca de mejores oportunidades de compensación (Dolan y Schuler, 1999).
- **Motivar:** Cada gerente enfrenta el desafío de motivar a los empleados para que logren los resultados deseados con eficacia, calidad, innovación, así como para fomentar su satisfacción y compromiso (Gordon, 1997).

5.5.2 Bienestar Laboral

El trabajo no sólo consolida el desarrollo profesional, sino que también es un vehículo para el crecimiento personal y la autorrealización. A través del compromiso con tareas desafiantes, la adquisición de nuevas habilidades y la superación de obstáculos, las personas encuentran oportunidades para expandir sus horizontes y descubrir su potencial latente. En este sentido, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y logro, generando un sentido de propósito y contribución a algo más grande que uno mismo. Según lo indicado por Castillo (2006), la labor desempeña un papel esencial en la vida humana, siendo la principal fuente de ingresos para la mayoría, propiciando el desarrollo personal y profesional, así como contribuyendo a la supervivencia socioeconómica del individuo.

Mañas (2001) sostiene que las condiciones laborales pueden incidir de manera positiva o negativa en la salud, influyendo en su nivel o, por el contrario, provocando su deterioro. De acuerdo con Parra (2003), el trabajo puede actuar como un factor que promueve la salud al proporcionar condiciones laborales que satisfacen necesidades económicas y de bienestar individual y colectivo. También puede resultar perjudicial para la salud cuando impacta negativamente en el bienestar de las personas, como en el caso de accidentes laborales o enfermedades profesionales. Además, puede agravar problemas de salud preexistentes al interactuar con otros factores de riesgo, como el consumo de tabaco, el exceso de colesterol, el sedentarismo, entre otros.

Bernardo (2009) plantea que las condiciones laborales actuales no retribuyen adecuadamente a los trabajadores por sus servicios, beneficiando más a las instituciones. Coincidiendo con este punto de vista, Peiró y Prieto (1996) argumentan que la realidad laboral está

marcada por la incertidumbre, la inestabilidad y la injusticia, ya que las condiciones de trabajo actuales privan a los trabajadores de necesidades básicas como seguridad, estabilidad, protección, bienestar y proyección.

Artazcoz (2002) destaca que, a pesar de que persisten los riesgos laborales tradicionales en diversos entornos de trabajo, los factores de riesgo psicosocial y el estrés laboral derivados de las nuevas formas de organización laboral están ganando protagonismo. Señala que la flexibilización del empleo y la intensificación del trabajo, con horarios ampliados a fines de semana y horarios irregulares, están generando demandas laborales sin un correspondiente aumento en el control sobre el trabajo. Este desequilibrio impacta negativamente en el bienestar de los empleados, afectando su satisfacción laboral debido a la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.

De las perspectivas compartidas por los autores anteriores, se ha generado un impulso hacia la realización de investigaciones que profundizan en el análisis de la calidad de vida laboral. Estos estudios, motivados por la creciente comprensión de que el trabajo no es meramente un medio para un fin económico, sino una parte intrínseca de la existencia humana, se han orientado a explorar de manera holística los diversos factores que influyen en el bienestar y la satisfacción de los individuos en su entorno de trabajo. Es por esto, que Dressler (2007) y Robbins (2019) definen la calidad de vida laboral como un concepto que trasciende las dimensiones tradicionales de trabajo, considerando tanto aspectos objetivos como subjetivos que afectan la experiencia laboral de las personas. Desde una perspectiva objetiva, factores como las condiciones laborales, la seguridad y salud ocupacional, la remuneración justa y las oportunidades de desarrollo profesional se han identificado como elementos esenciales para un entorno laboral saludable y satisfactorio.

Por otro lado, la perspectiva subjetiva de la calidad de vida laboral se centra en la percepción y satisfacción individual en el trabajo. Aspectos como la autonomía en la toma de decisiones, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el sentido de pertenencia y la satisfacción con las tareas realizadas tienen un impacto significativo en la motivación y bienestar de los trabajadores (Hackman y Oldham, 1980; Maslach y Leiter, 2008).

Por esto mismo, la noción de Calidad de Vida Laboral (CVL) ha evolucionado en una concepción compleja y multidimensional que abarca tanto elementos tangibles como intangibles. En este contexto, las investigaciones han abordado aspectos concretos como la equidad salarial, las condiciones laborales seguras y saludables, así como las oportunidades para el crecimiento personal y profesional. Estos componentes tangibles se consideran como cimientos esenciales para la construcción de un entorno laboral que establezca bases sólidas para el bienestar general de los trabajadores.

Según el Instituto Nacional Americano de Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH), una entidad estadounidense dedicada a la investigación de las condiciones laborales que pueden afectar tanto el bienestar físico como mental de los trabajadores, la psicología de la salud ocupacional busca utilizar los principios psicológicos para mejorar la calidad de vida en el ámbito laboral y salvaguardar y fomentar la seguridad, salud y bienestar de los empleados.

Desde una perspectiva alternativa, pero siguiendo el mismo enfoque central del bienestar laboral, Segurado y Agulló (2002) argumentan que la finalidad principal de la Calidad de Vida Laboral (CVL) reside en lograr una humanización más profunda del trabajo. Esto se lograría mediante el diseño de puestos laborales más ergonómicos, la implementación de condiciones de trabajo más seguras y saludables, y el establecimiento de organizaciones eficaces, democráticas y

participativas capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros. Además, se busca proporcionar oportunidades para el desarrollo profesional y personal, factores que generan compromiso y satisfacción en el trabajo, junto con una sensación de propiedad, autocontrol, responsabilidad y dignidad para el trabajador, lo que contribuye a una mejora en la calidad de vida en general. La CVL está intrínsecamente vinculada a todos los elementos que configuran el entorno laboral, dependiendo, por lo tanto, de la naturaleza de las características de las condiciones laborales y de la dimensión subjetiva. Esta última se refiere al conjunto de percepciones y experiencias laborales que, de manera individual y colectiva, originan realidades características dentro de un mismo contexto organizacional.

En otra perspectiva, Rodríguez (1999) conceptualiza la calidad de vida laboral como un conjunto de estrategias orientadas a mejorar las organizaciones, los métodos de gestión y/o las funciones laborales. Esto se logra mediante el fortalecimiento de las habilidades y aptitudes de los empleados, promoviendo labores más estimulantes y satisfactorias, así como delegando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores. También se incluye la consideración de una remuneración adecuada y la oportunidad de compartir los logros de las empresas. Se asegura la estabilidad laboral y se da prioridad a las condiciones de seguridad e higiene en el entorno de trabajo. Se aprecia el progreso en la carrera profesional y se establecen acuerdos para horarios flexibles. Además, se impulsa la adopción de métodos de organización laboral menos burocráticos, junto con la promoción de la comunicación abierta y la retroalimentación. Estos ejemplos destacan algunos de los aspectos considerados en este enfoque.

Conforme a la definición global establecida por el Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) en su primera reunión en 1950 y revisada en su duodécima reunión en 1995, la meta de la salud laboral busca alcanzar la promoción y sostenimiento del más elevado nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los ámbitos laborales. Su objetivo incluye prevenir cualquier daño ocasionado a la salud de los trabajadores por las condiciones laborales, resguardarlos en sus empleos contra los riesgos derivados de agentes perjudiciales para su salud, ubicar y mantener al trabajador en un empleo acorde a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas, y en general, ajustar el trabajo al individuo y cada individuo a su actividad (Organización Internacional de Trabajo - OIT, 2003).

Tetrick y Quick (2003) también señalan que la meta primordial de la psicología organizacional consiste en establecer entornos laborales seguros y saludables. Su objetivo último es fomentar tanto organizaciones como individuos saludables, contribuyendo al fortalecimiento de sistemas inmunológicos que procesan las toxinas emocionales y psicosociales que impactan en el entorno laboral.

La combinación de perspectivas objetivas y subjetivas ha resultado en el surgimiento de modelos teóricos más abarcadores sobre la calidad de vida laboral. Un ejemplo de ello es el modelo propuesto por Walton (1973), el cual abarca diversas dimensiones, tales como la equidad salarial, condiciones laborales seguras, oportunidades de desarrollo, aplicación y conocimiento de habilidades, posibilidades de crecimiento y la integración armoniosa entre la vida profesional y personal.

Considerando lo mencionado anteriormente, se procede a establecer las dimensiones más destacadas que configuran la calidad de vida o bienestar laboral de un empleado dentro de una organización.

- **Condiciones físicas y medidas de seguridad laboral:** El ambiente físico y la seguridad en el trabajo son dimensiones cruciales del bienestar laboral (Salin, 2020). Garantizar condiciones laborales seguras y saludables (OSHA, 2021) es esencial para proteger la integridad de los empleados y promover un ambiente de trabajo positivo.
- **Armonía entre la vida laboral y personal:** Mantener un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal es esencial para el bienestar de los trabajadores (Greenhaus & Allen, 2011).
- **Avance en la carrera y progresión profesional:** El desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento dentro de la organización son elementos esenciales para el bienestar laboral (Warr, 2007). Brindar capacitación y desarrollo continuo a los empleados contribuye a su satisfacción en el trabajo. (Kozlowski & Salas, 2010)
- **Clima organizacional y relaciones interpersonales:** Un buen clima organizacional y relaciones laborales positivas son fundamentales para el bienestar de los empleados (Eisenbeiss & Knippenberg, 2020). Fomentar un ambiente de apoyo y comunicación efectiva mejora la satisfacción y el compromiso de los trabajadores (Cameron & Green, 2015).

- **Recompensas y reconocimiento:** La percepción de equidad en las recompensas y el reconocimiento por el trabajo bien hecho tienen un impacto significativo en el bienestar laboral (Deci & Ryan, 2008). Reconocer y recompensar los logros de los empleados de manera justa y consistente es esencial (SHRM, 2021).
- **Carga de trabajo y demandas laborales:** La carga de trabajo y las demandas laborales adecuadas son esenciales para evitar el estrés y el agotamiento en el lugar de trabajo (Bakker & Demerouti, 2017).
- **Participación y autonomía:** La involucración en la toma de decisiones y la autonomía en el entorno laboral pueden generar efectos beneficiosos en el bienestar en el trabajo, según (Hackman & Oldham, 1976). Estimular la participación de los trabajadores en las decisiones puede contribuir al aumento de su satisfacción laboral, como indican (Morgeson & Humphrey, 2006).
- **Salud mental y emocional:** El bienestar mental y emocional de los empleados es esencial para su satisfacción laboral (Keyes, 2005). Proporcionar recursos y apoyo para la salud mental es fundamental para promover un ambiente de trabajo saludable.
- **Diversidad e inclusión:** Fomentar la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo es esencial para el bienestar laboral (Cox & Blake, 1991). Promover un ambiente inclusivo y diverso beneficia a todos los empleados. (SHRM, 2021)

5.5.3 Motivación

Basándose en Pink (2009), la motivación en el entorno laboral se define como el impulso interno que guía las acciones de los empleados en una organización. Este concepto va más allá de

la simple búsqueda de recompensas externas, incorporando elementos intrínsecos como autonomía y propósito para potenciar la productividad y el compromiso de los empleados. En el ámbito empresarial, se destaca que la motivación de los empleados desempeña un papel esencial en el rendimiento y la retención del talento.

Para muchos empleados, aunque la remuneración es crucial, no constituye el único catalizador de la motivación laboral. Mientras que una compensación equitativa es vital, diversas investigaciones indican que la satisfacción y el bienestar de los empleados también están inherentemente conectados a su motivación (Pink, 2009).

Por otro lado, según las argumentaciones de Sinek (2010), un enfoque integral hacia la compensación y el bienestar, alineado con los valores y la misión de la empresa, puede actuar como un potente impulsor para cultivar la motivación intrínseca y fortalecer la conexión emocional de los empleados con la organización.

La compensación, que abarca tanto elementos financieros como beneficios, representa un motivador evidente; sin embargo, el bienestar emocional y físico también desempeñan un papel crucial. De acuerdo con las afirmaciones de Huffington (2017), establecer entornos laborales que fomenten la salud mental, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y el desarrollo personal es esencial para impulsar la motivación y la productividad. Por ende, la combinación estratégica de una remuneración equitativa y programas integrales de bienestar no solo atiende las necesidades básicas de los empleados, sino que también contribuye a cultivar un ambiente de trabajo donde la motivación se desarrolle de manera natural, generando impactos positivos tanto a nivel individual como para la empresa en su conjunto.

Al realizar un proceso de diagnóstico que ha resaltado la importancia del personal como activo crítico, se pondrá en marcha un sólido proceso de incorporación de talento humano en C & C Construcciones SAS. Este proceso se iniciará con la precisa identificación de las necesidades de vacantes, seguido de un reclutamiento estratégico que atraerá candidatos tanto del mercado laboral externo como interno. La fase de selección se centrará en la elección de individuos que mejor se ajusten a los requisitos del cargo y a la visión de la organización, prestando especial atención a una compensación justa y al bienestar integral de los empleados.

Este proceso integral no solo garantizará la adquisición de talento, sino que también sentará las bases para la fidelización del personal en C & C Construcciones SAS. La empresa establecerá un entorno laboral que fomente el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, reconocerá el desempeño sobresaliente mediante reuniones sociales y programas de incentivos, y promoverá activamente la diversidad e inclusión.

Estas prácticas no solo contribuirán a la satisfacción de los empleados, sino que también fortalecerán la conexión emocional de estos con la organización.

Por lo tanto, como se aprecia en la figura 4, el proceso de incorporación en C & C Construcciones SAS, no es simplemente una fase inicial, sino un enfoque estratégico que culmina en la fidelización del personal. Al alinear la gestión humana con los objetivos y estrategias de la empresa, asegurara no solo la retención exitosa de empleados, sino también la creación de un equipo comprometido y motivado que impulsa el éxito continuo de la organización.

Figura 4
Modelo explicativo de gestión humana

6 Diagnóstico actual empresa oportunidad de consultoría

En la actualidad, C&C enfrenta la carencia de diagramas de flujo en los macroprocesos de selección y reclutamiento, lo cual constituye la raíz del problema a abordar. La incorporación no se limita únicamente a la transmisión de información sobre tareas y responsabilidades, sino que también implica la introducción de los empleados en la cultura y los valores de la empresa. La falta de un proceso estructurado conduce a una desconexión entre los nuevos empleados y la cultura organizativa. La gestión de este proceso mediante referidos y de manera no estandarizada ocasiona retrasos en las tareas y contrataciones, ya que la recomendación de personal por parte de los trabajadores existentes no siempre se ajusta a las necesidades de la empresa.

C&C reconoce la importancia de sus empleados y su bienestar, aunque no ha implementado el uso de herramientas que evalúen aspectos cruciales como la satisfacción, la motivación, la comunicación y la cultura empresarial. No obstante la gerencia administrativa consulta a los trabajadores sobre su satisfacción laboral, este proceso no se realiza de manera constante, lo cual puede contribuir a que los empleados no se sientan debidamente valorados.

La contratación de personal no calificado o inadecuado representa un riesgo financiero para C&C, generando costos significativos en capacitación y desarrollo, así como en la rotación constante de personal. La empresa ha experimentado casos en los que dibujantes principiantes, a pesar de recibir formación, renuncian por diversas razones, como oportunidades en el extranjero, asuntos personales u otras conveniencias, lo que lleva a la empresa a plantear soluciones para poder cumplir al cliente.

El personal dentro de la empresa se considera uno de los activos más críticos, ya que su contribución es esencial para el crecimiento y la rentabilidad de la organización. Los empleados que demuestran compromiso y motivación tienden a mostrar niveles más elevados de productividad, lo que se traduce en un mayor valor aportado a la empresa. Haciendo relación a lo mencionado anteriormente con la situación actual de C&C se plantea la necesidad de una revisión y replanteamiento del área de gestión humana, específicamente en lo que respecta a la organización y planificación de la empresa. La alineación de la gestión humana con los objetivos y estrategias de la empresa es un factor crucial para el éxito empresarial. Esto implica una comprensión profunda de las necesidades de personal que permitirán alcanzar los objetivos establecidos por la organización y, al mismo tiempo, determinar la cantidad de empleados necesarios para llevar a cabo estas meta.

6.1 Incorporación de personal

El proceso de incorporación de personal comienza con la identificación de las necesidades de recursos humanos. Esto implica la determinación de la cantidad de ingenieros civiles y otros profesionales relacionados requeridos, así como las habilidades y competencias específicas que se buscan en los candidatos. Para llevar a cabo este proceso, se solicitan referencias a miembros del equipo de trabajo y se comunica la existencia de la vacante, iniciando la búsqueda de candidatos.

Los candidatos interesados en las posiciones disponibles envían sus currículums y cartas de presentación. El departamento de gerencia se encarga de revisar minuciosamente estos documentos para verificar que los candidatos cumplan con los requisitos mínimos establecidos. Posteriormente, la empresa procede a verificar las referencias laborales de los candidatos con el fin de obtener información adicional sobre su desempeño pasado y su idoneidad para el puesto. Una vez completada la etapa de revisión de candidatos, aquellos que han sido preseleccionados son invitados a participar en una entrevista inicial.

Esta entrevista es llevada a cabo por el departamento de gerencia y tiene como objetivo evaluar las habilidades técnicas, la experiencia laboral y la idoneidad general de cada candidato. Además de esta evaluación inicial, se realiza una evaluación técnica en la que se ejecutan ejercicios prácticos para evaluar las habilidades técnicas y la capacidad de resolución de problemas específicos de cada candidato.

En este proceso de selección, se otorga especial importancia a la evaluación de las habilidades blandas, como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la capacidad de

adaptación, dado su relevancia en el entorno de la ingeniería civil. Al no existir un proceso establecido, el paso a seguir es presentar al candidato una oferta de trabajo que detalla aspectos como el salario, los beneficios y las condiciones de empleo. En caso de que el candidato acepte la oferta, se procede con la incorporación, la cual puede incluir una orientación, capacitación específica proporcionada por la empresa y la asignación a proyectos o equipos, según corresponda.

6.2 Clima organizacional y bienestar

C & C Construcciones se destaca por proporcionar a su personal un ambiente de trabajo seguro y cómodo, donde se fomenta activamente la colaboración y el trabajo en equipo. La empresa crea oportunidades continuas para el desarrollo profesional y la capacitación. Además, demuestra su preocupación por el bienestar de los empleados al implementar pausas activas que reducen la fatiga y mejoran la concentración.

Como muestra de su compromiso con la construcción de relaciones sólidas dentro del equipo, C & C Construcciones organiza actividades sociales, como reuniones semanales de compartir entre los miembros del equipo. Además, celebra los cumpleaños de los trabajadores cada mes, fortaleciendo así los lazos entre los empleados y promoviendo un ambiente de trabajo unido y amigable.

La empresa se esfuerza por mantener un espacio de trabajo óptimo, que sea cómodo y agradable para cada uno de sus empleados, con el ideal de garantizar un entorno ameno y beneficioso para todos los miembros del equipo. Estas actividades contribuyen en gran medida a la creación de una cultura empresarial positiva en la que los empleados se sienten valorados y motivados en su trabajo. Este enfoque en el bienestar y la satisfacción de los empleados puede

tener un impacto significativo en la retención de talento y en la reputación positiva de la empresa en el mercado, por eso se debe implementar procesos que ofrezcan seguridad y tranquilidad a las personas y que sean de forma constante y no esporádica.

6.3 Compensación

C & C, en su compromiso con la remuneración justa y competitiva, ofrece a sus empleados salarios que se ajustan a las condiciones del mercado laboral actual. Además brinda a los empleados la oportunidad de acceder a bonificaciones por el desempeño o ahorro en gastos contractuales.

Aunque C&C se esfuerza por investigar el mercado para establecer salarios y honorarios justos, carece de paquetes competitivos que resulten atractivos para el personal. Esto impacta emocionalmente en la motivación laboral, ya que, a pesar de los esfuerzos actuales para que los empleados se sientan valorados, las carencias en los beneficios no son percibidas de la misma manera por todo el personal, generando desmotivación en algunos casos.

La empresa también cuenta con incentivos específicos para dibujantes y practicantes, los cuales están vinculados al rendimiento y la eficiencia en el trabajo. Los logros destacados en estas áreas pueden permitir a los empleados escalar hacia nuevos puestos de trabajo. En términos de beneficios adicionales para todo su personal,

C & C ofrece la posibilidad de realizar trabajos adicionales, así como bonificaciones especiales en el mes de diciembre, conocidas como bonos navideños. Estos incentivos complementan la compensación de los empleados en la empresa, pero carece de alianzas con

empresas que son sinónimo de motivación para los trabajadores lo cual impacta en un alto porcentaje a cada trabajador.

6.4 Desarrollo profesional y plan carrera

La empresa, en su constante búsqueda de desarrollo y crecimiento, se preocupa por establecer planes de desarrollo de carrera tanto para ingenieros como para dibujantes. Esto incluye la facilitación de la adquisición de nuevas habilidades y la oportunidad de participar en proyectos desafiantes que fomenten el crecimiento profesional. En particular, al iniciar la vida laboral en la empresa, se impulsa a los empleados a continuar su educación, especialmente aquellos que han comenzado como practicantes. El proceso incluye la transición desde un contrato a término fijo de 6 meses, a uno de 1 año, hasta llegar a un contrato indefinido, lo cual es una debilidad ya que no cuenta con un organigrama de cargos jerárquicos sino que los cargos llegan hasta cierto tipo de contrato. La empresa asume la responsabilidad de la educación y formación de su personal y debe enfocarse en retenerlo a medida que transcurre el tiempo.

C & C Construcciones y consultoría estructural SAS valora y reconoce el trabajo bien hecho por parte de sus ingenieros y equipos de trabajo. Sin embargo, se sugiere enfatizar aún más la celebración de los logros y metas alcanzadas por estos profesionales. Además, como parte de su compromiso con el bienestar de los empleados, la empresa podría considerar opciones como horarios flexibles y trabajo remoto, así como políticas que permitan el tiempo libre y días de descanso para lograr un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Es de vital importancia mantener a los empleados informados sobre los objetivos de la empresa y el progreso de los proyectos en curso. Continuar con eventos y actividades que promuevan la cohesión del equipo y fortalezcan el sentido de pertenencia es esencial. Así mismo, ofrecer apoyo a los

empleados en momentos de estrés o presión laboral, especialmente en proyectos desafiantes y estimulantes, contribuirá a su crecimiento y desarrollo profesional, al tiempo que fortalecerá el compromiso con la empresa.

6.5 Actual planeación del talento humano

6.5.1 Requisición

Se identifica la necesidad de contratar un nuevo colaborador debido a nuevos trabajos o retrasos en lo adjudicado.

- **Identificación de la vacante:** Se delimitan qué necesidades están pendientes por cubrir y se busca el personal idóneo para el puesto a ocupar, según responsabilidades, tareas, experiencias y competencias.
- **Verificación de requisitos:** Confirmación de la necesidad del puesto y del postulante.
- **Diligenciamiento formato:** No existe un formato de requisición de personal.
- **Entrega Gestión humana:** No existe una entrega a gestión humana.
- **Objetivo del proceso:** Realizar el requerimiento para las vacantes de la empresa para un puesto de trabajo nuevo o faltante.
- **Resultado esperado:** Requerimiento de personal realizado con éxito.
- **Herramientas para utilizar:** Actualmente no existe un formato de requisición.
- **Responsable:** Gerencia Administrativa.
- **Recursos necesarios:** Económicos, tecnológicos, físicos, legales y horas de trabajo
- **Descripción de actividades:**

- Identificación de la vacante. (anuncio voz a voz)
- Descripción del puesto y asuntos legales.
- Determinación de presupuesto.

6.5.2 Reclutamiento

- **Objetivo del proceso:** Seleccionar personal idóneo y de calidad para la empresa.
- **Resultado esperado:** Personal calificado, eficiente y dispuesto a contribuir al crecimiento de la empresa, con aportes innovadores, fomentando la cultura organizacional.
- **Herramientas para utilizar:** Entrevistas, y Programas y evaluaciones técnicas.
- **Responsable:** Gerencia Administrativa.
- **Recursos necesarios:** Económicos, tecnológicos, físicos, legales y horas de trabajo.
- **Descripción de actividades**
  - Análisis de la necesidad del puesto.
  - Optimizar la experiencia de los candidatos.
  - Verificación de habilidades.

6.5.3 Fuentes de reclutamiento

A continuación se exponen las dos fuentes de reclutamiento vigentes: externo e interno.

Tabla 6
Reclutamiento externo

Cargos reclutados	Descripción
Practicantes en Ingeniería civil	C & C cuenta con el apoyo de la Universidad Pontificia Javeriana Cali solicita hojas de vida de estudiantes en práctica y la empresa elige los mejores cinco postulantes.
Auxiliar contable	C & C solicita hojas de vida a la empresa coordinadora del programa contable que se maneja, por tanto ellos cuentan con una base de datos de auxiliares que han trabajado con ellos y tienen la experiencia y experticia que se necesita para el manejo del programa SAI OPEN.
Contador público	Es de vital importancia contar con un profesional en contabilidad, por ello no se busca en la empresa, sino que C & C recurre a la búsqueda de nuevas habilidades y experiencias que en el exterior se pueden elegir.

Nota. La empresa C&C realiza reclutamiento externo cuando requiere de personal con un enfoque diferente al objetivo principal de la organización es decir, profesionales en administración de empresa, contaduría o auxiliares administrativos.

Tabla 7
Reclutamiento interno

Cargos reclutados	Descripción
Ingenieros civiles	El trabajo y rendimiento de los trabajadores es recompensado y valorado, es decir, cada ingeniero escala, inicia con su práctica estudiantil, ocupan el cargo de Ingeniero civil, posterior obtienen el puesto de Director de ingeniería y esto es debido a su desempeño y estudios alcanzados.

Nota. La empresa C&C realiza mayormente reclutamiento interno para los cargos de Director de Ingeniería, proyectos y obra, esto es debido a que el personal ha ido ascendiendo con un recorrido por la empresa desde su práctica estudiantil.

6.5.4 Selección de personal

- **Objetivo del proceso:** Encontrar candidatos calificados e idóneos para los puestos de trabajo necesarios.
- **Resultado esperado:** Personal acorde a las habilidades, capacidades, experiencia y rendimiento requerido.
- **Herramientas para utilizar:**
    - **Entrevista:** La gerencia realiza una reunión con cada candidato en la cual se describe el puesto, funciones y una evaluación técnica de habilidades y experiencias para realizar una prueba competitiva.
    - **Pruebas de habilidades**: Se evalúa las características psicológicas de los candidatos, como personalidad, aptitud y habilidades cognitivas.
    - **Evaluación técnica:** Se pide a los candidatos que realicen tareas de proyectos relacionados con el trabajo que están solicitando para evaluar su capacidad en situaciones de trabajo reales.
- **Responsable:** Gerencia Administrativa.
- **Recursos necesarios:** Económicos, tecnológicos, físicos, legales y horas de trabajo.
- **Descripción de actividades**
    - Definición del puesto de trabajo
    - Entrevistas
    - Evaluaciones
    - Verificación de referencias
    - Oferta de empleo

- Integración grupo de trabajo

- **Análisis y diseño de cargos:** No existe un formato con cada uno de los perfiles de cargo.

6.5.5 Compensación y bienestar

- **Objetivo del proceso:** Promover la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los empleados.
- **Resultado esperado:** Baja rotación de personal, empleados satisfechos y motivados.
- **Herramientas para utilizar:** Evaluación continua y retroalimentación; Cultura organizacional; y Cuidado de la salud mental.
- **Responsable:** Gerencia Administrativa.
- **Recursos necesarios:** Económicos, tecnológicos, físicos, legales y horas de trabajo.
- **Descripción de actividades:**
  - Reuniones sociales.
  - Reconocimiento por desempeño.
  - Ambiente de trabajo agradable.
  - Trabajo adicional remunerado.
  - Bonificaciones especiales.
  - Plan de carrera.

7 Propuesta de consultoría proceso de incorporación del personal idóneo

Objetivo:

Proporcionar a la organización C & C el personal idóneo para los cargos necesarios a través de la definición y formalización de las fases del proceso de requisición de vacantes, así como el reclutamiento y la selección de personal. Estas acciones estarán en consonancia con los requisitos particulares de cada posición, área y la organización en su totalidad.

Política de reclutamiento y selección:

C & C construcciones y consultoría estructural SAS fomentará una política de reclutamiento y selección, cuyo objetivo es asegurar la incorporación de individuos altamente cualificados para las posiciones vacantes. Se prohíbe que cualquier colaborador de la empresa tome decisiones individuales y espontáneas respecto al inicio o establecimiento de relaciones laborales con la organización. En todos los casos, resulta fundamental llevar a cabo un proceso formal de selección y obtener las debidas autorizaciones por parte de Recursos Humanos para iniciar dichas relaciones.

- **Requisitos mínimos del personal:** Nivel de Educación Formal: Bachiller académico o Estudiante de último año en tecnología o carrera profesional.
- **Edad:** Mínimo 18 años
- **Parentesco:** no podrán postular a cargos en C & C construcciones y consultoría estructural SAS personas que tengan relación de parentesco con alguna persona que se desempeñe dentro de la compañía.

- No se permite ningún tipo de discriminación durante los procesos de reclutamiento y selección.
- Se recomienda considerar preferentemente a candidatos que hayan cursado sus estudios en la Universidad Javeriana, en la medida en que sea factible.

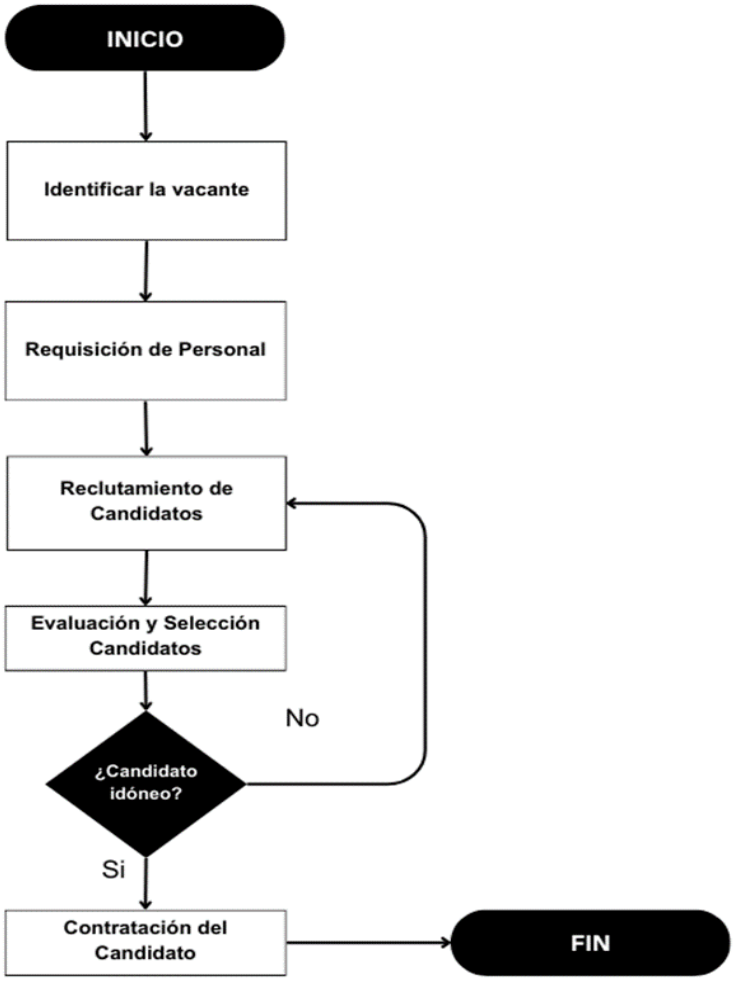
Alcance: Este procedimiento será de obligatorio cumplimiento y aplicación para todos los niveles de la empresa que requiera llenar una vacante y termina con la selección de la persona idónea para la vacante.

Responsable: Gerencia Administrativa.

El proceso de aprovisionamiento de personal idóneo para C & C construcciones y consultoría estructural SAS se establecerá mediante las etapas requisición de personal, reclutamiento de candidatos y evaluación y selección de candidatos.

Diagrama de flujo del proceso:

Figura 5
Diagrama de flujo del macroproceso de selección.



7.1 Requisición de personal.

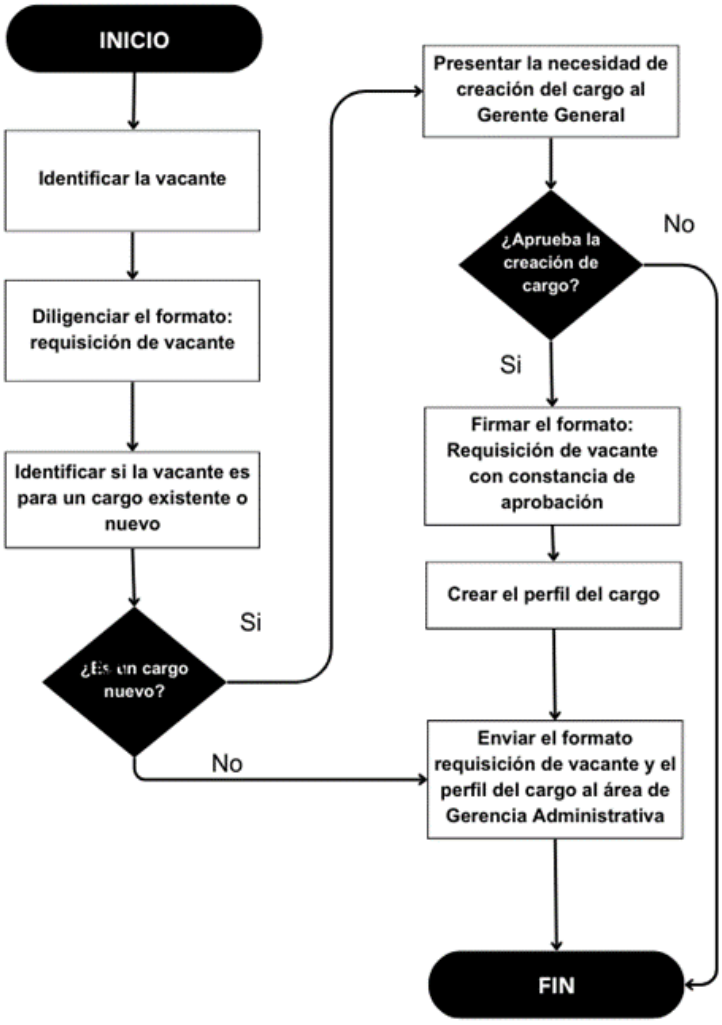
Objetivo: Identificar la necesidad de contratar nuevos colaboradores para cubrir puestos vacantes o para atender un aumento de la carga de trabajo.

Alcance: Este proceso engloba desde la necesidad de cubrir una vacante hasta el comienzo del reclutamiento de los candidatos.

Responsables: Gerencia Administrativa.

Diagrama de flujo del proceso:

Figura 6
Diagrama de flujo de requisición de personal.



Descripción del proceso:

Tabla 8
Descripción del proceso requisición de personal.

Descripción de la actividad	Responsable	Formato asociado
Identificar la vacante	Gerente del área	N/A
Diligenciar el formato requisición de vacante. El gerente del área que necesita la vacante realizará formalmente la solicitud al área de Gerencia Administrativa.	Gerente del área	CÓDIGO: CYC - 001 Requisición de vacante
Identificar si la vacante es para cargo existente o nuevo. Se realiza revisión de los perfiles de cargo existentes.	Gerente del área	N/A
¿Es un nuevo cargo? Si	Gerente del área	N/A
Presentar la necesidad de creación de cargo al gerente general.	Gerente del área	N/A
¿Gerente general aprueba creación de cargo? SI	Gerente General	N/A
Firmar el formato de Requisición de vacante con la aprobación de nuevo cargo	Gerente General	CÓDIGO: CYC - 001 Requisición de vacante
Crear el perfil del cargo	Gerencia Administrativa y Gerente de área	CÓDIGO: CYC - 002 Perfil del cargo
¿Gerente general aprueba creación de cargo? No. Fin del proceso.	Gerente General	N/A
¿Es un nuevo cargo? No	Gerente del área	N/A

Descripción de la actividad	Responsable	Formato asociado
Enviar formato requisición de vacante y el perfil del cargo al área de Gerencia Administrativa.	Gerente del área	CÓDIGO: CYC - 001 Requisición de vacante. CÓDIGO: CYC - 002 Perfil del cargo

Formatos asociados al proceso:

Figura 7
Formato de requisición de personal.

CARLOS RIZO INGENIEROS C&C CONSTRUCCIÓN Y CONSULTORÍA		FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL	CODIGO: CYC - 001
			VERSIÓN: 1
			OCTUBRE DE 2023
DATOS DEL PUESTO			
ÁREA:		INICIO CONTRATO:	
PUESTO REQUEIRDO:		NÚMERO DE VACANTES:	
RAZONES DE LA VACANTE:			
REEMPLAZO DEFINITIVO: ☐		REEMPLAZO TEMPORAL:	☐
REQUISITOS			
NOMBRE:		ESTADO CIVIL	
EDAD:		SEXO:	F ☐ M ☐
ESCOLARIDAD	PRIMARIA ☐ SECUNDARIA ☐ TÉCNICO ☐ PREGRADO ☐ POSGRADO ☐	HORARIO	TIEMPO COMPLETO ☐ TIEMPLO PARCIAL ☐
		EXPERIENCIA	
		SALARIO	
		TIPO DE CONTRATO	
OBSERVACIONES		APROBADO	FIRMA

Figura 8
Formato perfil de cargo.

CARLOS RIZO INGENIEROS C&C CONSTRUCCIÓN Y CONSULTORÍA	MANUAL - PERFIL DE CARGO	CÓDIGO: CYC - 002 VERSIÓN: 1 OCTUBRE DE 2023

IDENTIFICACIÓN	
En el primer punto se describe de forma detallada la información y el nombre del cargo, el lugar de trabajo, tipo de contrato y cargos bajo su responsabilidad. Una descripción correcta del cargo es fundamental para garantizar que empleadores y trabajadores tengan una comunicación clara sobre las responsabilidades asociadas al puesto.	
MISIÓN DEL CARGO	
Propósito del cargo:	
Objetivos:	
Responsabilidades:	
PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO	
Descripción en detalle de cada tarea a realizar, rol y responsabilidad que debe desempeñar según el cargo y sus requerimientos	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
Enumerar cada una de las formalidades que debe tener para permanecer en el cargo:	
Estudios:	
Experiencia:	
Conocimientos:	
Lenguajes:	
Habilidades:	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Descripción de los estudios necesarios para ocupar el cargo, explicar en detalle cada formación otorgada con su lugar educativo	
IDIOMAS	
Especificación de los idiomas que debe manejar la vacante	
EXPERIENCIA LABORAL	
Enumeración de los trabajos realizados y su recorrido laboral	
HABILIDADES	
Presentación de las competencias que debe poseer la vacante	
Técnicas:	
Formativas:	
Aprendizaje continuo:	
Interpersonales:	

Propuesta perfiles de cargo (Ver Anexo 1).

Pertinencia de la solución: El proceso de requisición de personal se garantizará que la empresa disponga de los recursos humanos apropiados para satisfacer las necesidades específicas de cada posición. La identificación precisa de las vacantes y las competencias requeridas simplificará el reclutamiento y la selección, asegurando que se elijan candidatos que se ajusten a los requisitos del trabajo y a la cultura organizacional.

7.2 Reclutamiento de candidatos.

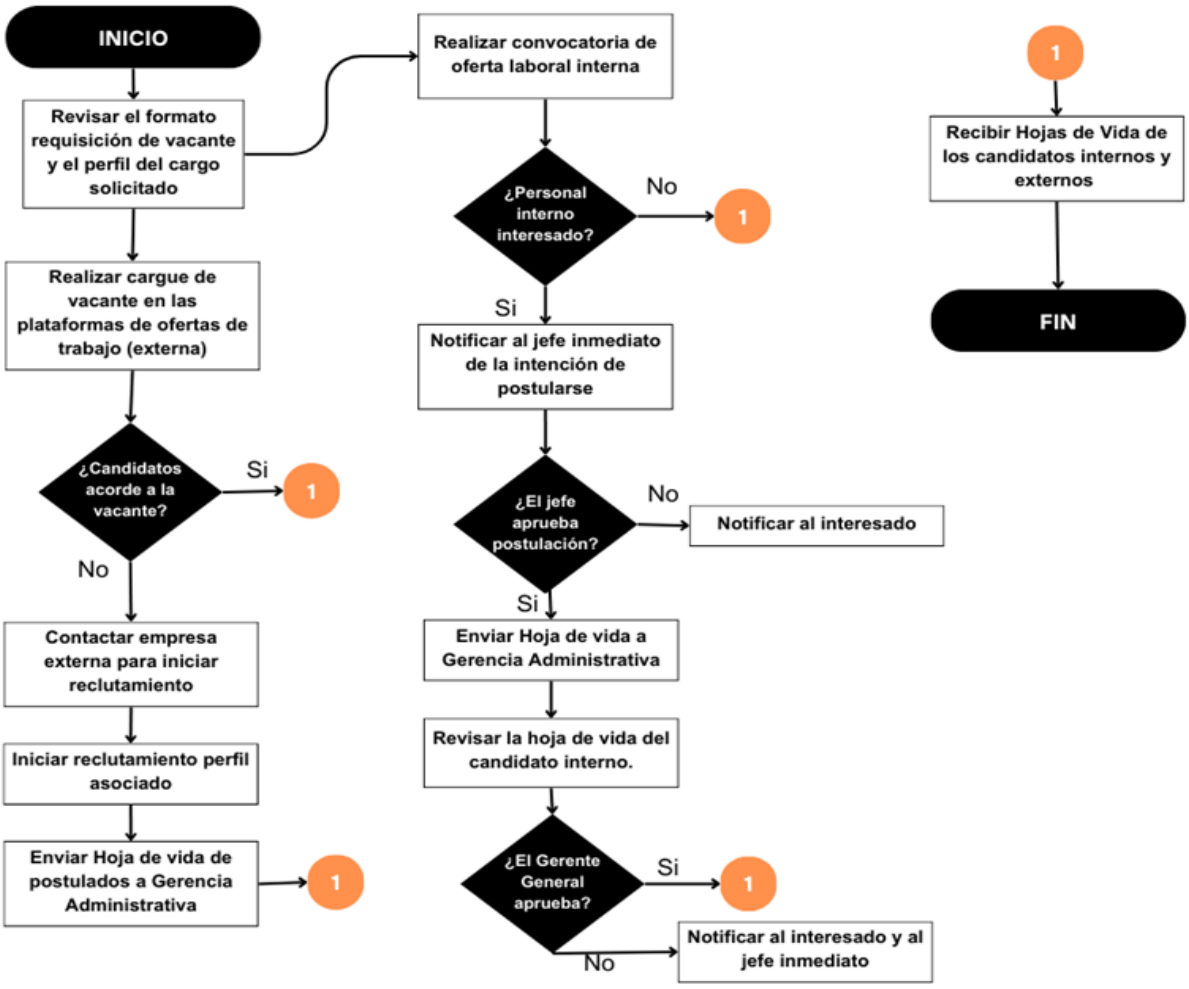
Objetivo: Atraer del mercado laboral o de la misma organización potenciales candidatos para participar del proceso de selección para las vacantes requeridas.

Alcance: Este proceso abarca hasta la recolección de las hojas de vida de los candidatos interesados. La organización podrá desarrollar reclutamiento interno o externo de acuerdo con su necesidad; En caso de reclutamiento interno este se comunicará a través de correo electrónico, anuncios informativos o el voz a voz, esto aplica para ciertos tipos de cargo; en caso de no obtener el candidato indicado se procederá al reclutamiento externo el cual se describe en el flujo.

Responsables: Gerencia Administrativa.

Flujo del proceso

Figura 9
Diagrama de flujo de reclutamiento de candidatos.



Descripción del proceso

Tabla 9
Descripción del proceso de reclutamiento de candidatos.

Descripción de la actividad	Responsable	Formato asociado
Revisar el formato de requisición de vacante y el perfil del cargo solicitado	Gerencia Administrativa	N/A

Descripción de la actividad	Responsable	Formato asociado
Realizar cargue de la vacante en las plataformas de ofertas de trabajo. CompuTrabajo, el empleo, LinkedIn, Instagram y página Web.	Gerencia Administrativa	Pieza gráfica de la vacante
¿Candidato acorde a la vacante? No	Gerencia Administrativa	N/A
Contactar empresa externa para iniciar reclutamiento de personal.	Gerencia Administrativa	N/A
Iniciar reclutamiento perfil asociado a la vacante	Empresa externa	N/A
Enviar hojas de vida de postulaciones a Gerencia Administrativa (1)	Empresa externa	N/A
¿Candidato acorde a la vacante? Si (1)	Gerencia Administrativa	N/A
Realizar convocatoria de oferta laboral interna. Se envía por el correo de comunicaciones internas de la empresa.	Gerencia Administrativa	N/A
¿Personal interno interesado? Si	Gerencia Administrativa	N/A
Notificar al jefe inmediato de la intención de postular	Empleado interesado	N/A
¿Personal interno interesado? NO (1)	Gerencia Administrativa	N/A
¿El jefe inmediato aprueba la postulación? SI	Gerente de área	N/A
Enviar hoja de vida a Gerencia Administrativa	Empleado interesado	N/A

Descripción de la actividad	Responsable	Formato asociado
Revisar la hoja de vida del candidato interno	Gerencia Administrativa	N/A
¿El jefe inmediato aprueba la postulación? No	Gerente de área	N/A
Notificar al interesado y al jefe inmediato la no aprobación para la postulación de un empleado interno	Gerencia Administrativa	N/A
¿Gerente general aprueba la postulación? No	Gerente General	N/A
Notificar al interesado y al jefe inmediato la no aprobación para la postulación de un empleado interno	Gerencia Administrativa	N/A
¿Gerente general aprueba la postulación? Si (1)		
(1) Recibir Hojas de vida de los candidatos externos e internos	Gerencia Administrativa	N/A

Formatos asociados

Requisitos pieza gráfica de vacantes:

1. Experiencia.
2. Logo de la empresa.
3. Vigencia de la vacante.
4. Correo electrónico.

Pieza gráfica de vacantes

Figura 10
Ejemplos gráficos de vacantes.

Pertinencia de la solución: El proceso de reclutamiento, se asegurará la obtención de candidatos que sean compatibles tanto con los requisitos específicos como con la cultura organizacional de la compañía. Este enfoque garantizará la identificación de individuos idóneos para cubrir las vacantes disponibles, facilitando así la atracción de talento desde el mercado laboral externo e interno. En última instancia, este proceso contribuirá a mantener un flujo constante de profesionales talentosos en la empresa, fortaleciendo su capacidad para cubrir posiciones clave de manera efectiva.

7.3 Selección de Candidatos

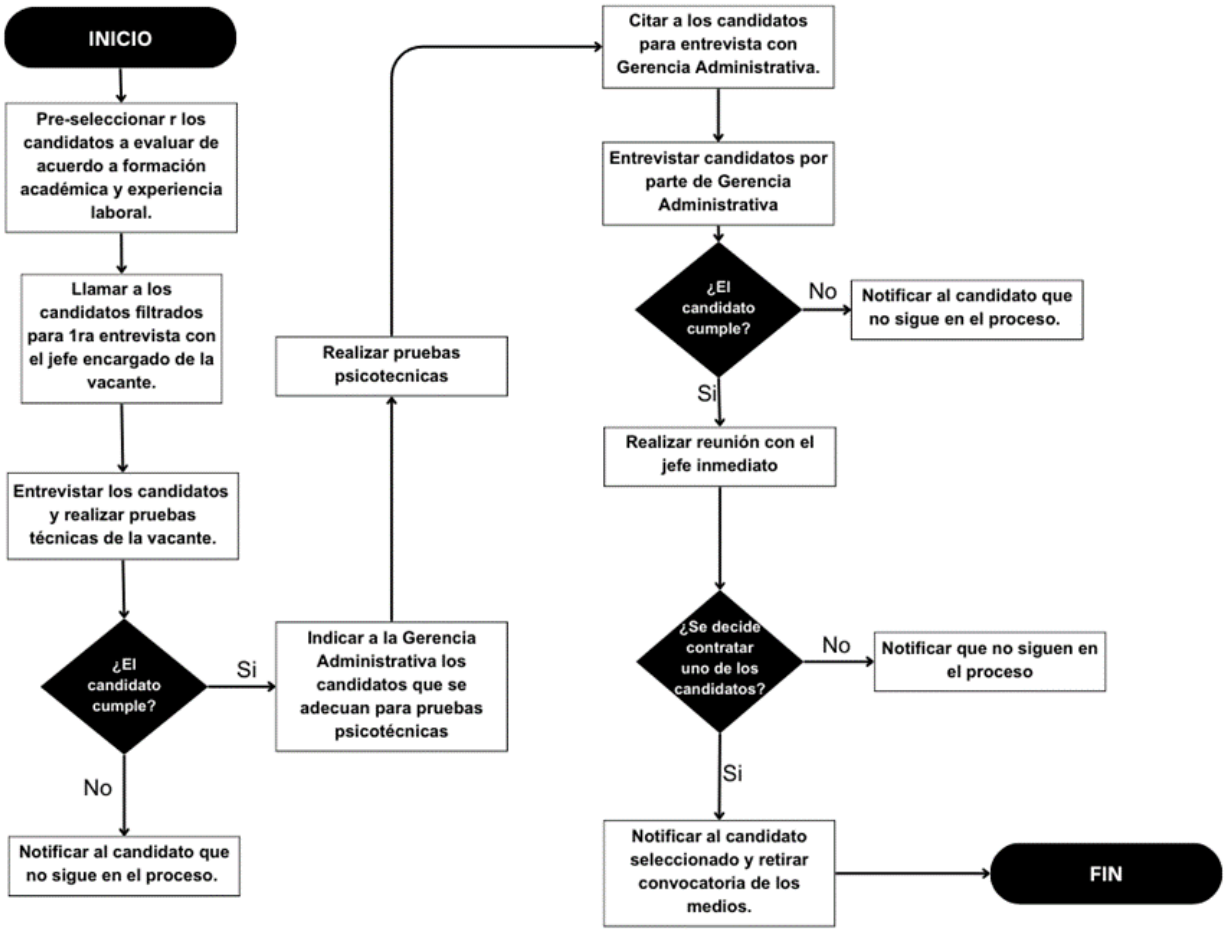
Objetivo: Seleccionar al candidato que más se adecue al perfil del cargo y las necesidades de la organización.

Alcance: Este proceso tiene que ver con la definición y ejecución de los procesos o etapas necesarias para asegurar de acuerdo con el cargo, la selección adecuada del mejor candidato.

Responsables: Gerencia Administrativa.

Flujo del proceso

Figura 11
Diagrama de flujo de selección de candidatos.



Descripción del proceso

Tabla 10
Descripción del proceso de selección de candidatos.

Descripción de la actividad	Responsable	Formato asociado
Preseleccionar los candidatos idóneos de acuerdo con el perfil de cargo solicitado.	Gerencia Administrativa	N/A

Descripción de la actividad	Responsable	Formato asociado
Llamar los candidatos filtrados para la primera entrevista con el jefe encargado de la vacante	Gerencia Administrativa	N/A
Entrevistar los candidatos y realizar pruebas técnicas de la vacante	Gerente de área	Formato: Código CYC - 003. Entrevista jefe Inmediato
¿El candidato cumple? No	Gerente de área	N/A
Notificar al candidato que no sigue en el proceso.	Gerencia Administrativa	N/A
¿El candidato cumple? Si	Gerente de área	N/A
Indicar a Gerencia Administrativa los candidatos aptos para las pruebas psicotécnicas	Gerente de área	N/A
Realizar pruebas psicotécnicas	Gerencia Administrativa	N/A
Citar a los candidatos para entrevistar con Gerencia Administrativa	Gerencia Administrativa	N/A
Entrevistar candidatos	Gerencia Administrativa	Formato: Código CYC - 004. Entrevista Gerencia Administrativa
¿El candidato cumple? No	Gerente de área	N/A
Notificar al candidato que no sigue en el proceso.	Gerencia Administrativa	N/A
¿El candidato cumple? Si	Gerente de área	N/A
Realizar reunión con el jefe inmediato de la vacante para tomar una decisión	Gerencia Administrativa	N/A

Descripción de la actividad	Responsable	Formato asociado
¿Se decide contratar a uno de los candidatos? No	Gerencia Administrativa	N/A
Notificar al candidato que no sigue en el proceso.	Gerencia Administrativa	N/A
¿Se decide contratar a uno de los candidatos? Si	Gerencia Administrativa	N/A
Notificar al candidato seleccionado y retirar la convocatoria de los medios.	Gerencia Administrativa	N/A

Formatos asociados:

Tabla 11
Instructivo entrevista.

No.	Etapa	Descripción
1	**Inicio**	1. Propósito de la entrevista: Selección de un candidato; confirmar la información consignada en la hoja de vida a través de la interacción con el candidato y poder conocer su experiencia. 2. Ambiente de la entrevista: Debe llevarse a cabo en un lugar privado y sin interrupciones. 3. Presentación y saludo: Inicio de la conversación con un saludo amable y una introducción del entrevistador, el candidato a entrevistar y descripción de la empresa.
2	**Desarrollo**	1. Descripción personal del candidato: Preguntas al candidato sobre su personalidad, gustos, preferencias e intereses. (Observación: Se recomienda no hacer más preguntas al respecto).

No.	Etapa	Descripción
		2. Formulación de preguntas: Realizar preguntas a nivel personal. • ¿Cómo está conformado su grupo familiar? • ¿Por qué tiene interés en nuestra empresa? • ¿A qué se dedica en su tiempo libre? • ¿Cuál ha sido su proceso de formación? • ¿Por qué buscas un nuevo trabajo? 3. Formulación de preguntas: Realizar preguntas a nivel laboral, con el fin de conocer su experiencia laboral. • ¿Puede hablarme un poco sobre su profesión, experiencia laboral? • ¿Cuáles son sus habilidades y debilidades? • ¿Cuáles considera que son sus mayores fortalezas? • ¿Y cómo se enfrenta a los desafíos en el trabajo? • Describa un momento problemático en el cual haya tenido que dar una solución, ¿Como lo manejo? 4. Permitir que el candidato indague sobre la empresa, el puesto y el proceso de selección. 5. Escuchar y preguntar sobre el seguimiento de sus respuestas para obtener detalles.
3	**Cierre**	1. Formular preguntas de cierre: Orientadas a aclarar dudas. 2. Resumen de la entrevista: Explicar el proceso de selección y los próximos pasos. 3. Agradecimiento: Manifestar las gracias al candidato por haber asistido y tener interés por la empresa.
4	**Redacción de informe**	1. Evaluar las respuestas del candidato: Comparar requisitos del cargo con las respuestas del candidato y cómo se podría adaptar a la cultura de la empresa. 2. Redactar informe individual por cada uno de los candidatos.

No.	Etapa	Descripción
		3. Finalizar con un informe comparativo de todos los candidatos.

Entrevista Jefe Inmediato (ver Anexo 2).

Entrevista Gerencia Administrativa (ver Anexo 3).

Pertinencia de la solución: El proceso de selección de personal asegurará el llenado de vacantes con candidatos altamente calificados para ocupar las posiciones disponibles. Al reducir la probabilidad de contratar a personas que no se ajusten a los requisitos del puesto, se mejorará la eficiencia y la productividad de la organización, al contar con un equipo alineado de manera óptima con las necesidades y metas de la empresa.

7.4 Compensación

Objetivo: Poder retribuir de manera justa a los trabajadores de la compañía, ofreciendo variedad de incentivos y beneficios, acorde a la capacidad de la organización y las necesidades de los trabajadores.

Alcance: Establecer salarios y beneficios para los empleados de acuerdo con las políticas y prácticas de compensación de la organización, considerando factores como la experiencia, el desempeño y las comparaciones de mercado.

Política de compensación:

- Ningún colaborador de la compañía podrá recibir valores inferiores a lo que por ley se establece.
- La organización se compromete a pagar salarios equitativos por trabajo igual o de igual valor, sin importar el género, la raza, la orientación sexual u otros factores protegidos por la ley.
- C & C se compromete a mantener la transparencia en cuanto a las políticas salariales y brindar a los empleados acceso a información sobre cómo se determina su remuneración.

Responsable: Gerencia Administrativa.

Recursos necesarios: Económicos, tecnológicos, físicos, legales y horas de trabajo.

Descripción de actividades:

- **Remuneración base o salario:** Está establecido actualmente de acuerdo con el perfil del cargo en comparación a cómo se remunera en el mercado laboral externo. La remuneración tiene un impacto positivo para la empresa, ya que si es competitiva en comparación con lo que se devenga en el mercado laboral externo, la organización tiene una mejor oportunidad de retener a sus empleados talentosos y experimentados. Por tanto, se logrará que los empleados busquen menos oportunidades en otros lugares si sienten que están siendo justamente remunerados.

Asegurarse de que la remuneración base esté alineada con el perfil del cargo y el mercado laboral externo puede contribuir a la equidad interna en la organización. Esto significa que los

empleados que realizan trabajos similares o equivalentes reciben una compensación similar, lo que ayuda a evitar la insatisfacción y los problemas relacionados con la equidad salarial.

- **Beneficios:**

Bono navideño. Bono económico que será otorgado a los colaboradores de la compañía en el mes de diciembre y que representará un 20% del sueldo de cada trabajador, establecido por la gerencia general. Este beneficio constituye una forma de reconocimiento y agradecimiento a los empleados por su arduo trabajo y sus contribuciones a lo largo del año. Mejorará la moral de los empleados y fortalecerá la relación entre la empresa y su personal.

La expectativa de un bono navideño puede generar un ambiente laboral más positivo durante la temporada de vacaciones. Los empleados pueden experimentar un mayor grado de satisfacción y motivación en su trabajo. Dicha bonificación puede reflejar la cultura y los valores de la empresa, evidenciando su preocupación por el bienestar de los empleados y su aprecio por su dedicación y esfuerzo.

Figura 12
Ejemplo bono navideño.

Bono vacacional. Bono económico que será otorgado a los colaboradores de la compañía en el momento de solicitar las vacaciones y que representará un 20% del sueldo de cada trabajador, establecido por la gerencia general. Ocasionando un impacto positivo tanto para los empleados como para la empresa:

La motivación y satisfacción de los empleados se incrementan al recibir un bono como parte de sus vacaciones, lo que les hace sentir más valorados y motivados, elevando así su satisfacción en el trabajo y su compromiso con la empresa.

Ofrecer incentivos como bonos para las vacaciones contribuye a la retención de empleados talentosos y experimentados, fortaleciendo la estabilidad de la plantilla.

Los empleados motivados y satisfechos tienden a ser más productivos y eficientes en sus labores, lo que se traduce en un aumento del rendimiento empresarial.

El otorgamiento de bonos para las vacaciones favorece un clima laboral más positivo, donde los empleados se sienten reconocidos y respaldados, lo que a su vez puede reducir conflictos y tensiones en la empresa.

Ofrecer bonos para las vacaciones hace que la empresa resulte más atractiva para nuevos candidatos, facilitando así la contratación de profesionales de alta calidad.

Los bonos para las vacaciones pueden alentar a los empleados a planificar sus descansos y tomar tiempo libre, contribuyendo a prevenir el agotamiento y mejorar la salud mental y física de los trabajadores. La introducción de bonos para las vacaciones refleja la cultura de la empresa como una organización que valora y se preocupa por el bienestar de sus empleados, mejorando de esta manera su entorno laboral.

Figura 13
Ejemplo bono vacacional.

Programa de fidelidad C&C construcciones y consultoría estructural SAS. Los empleados que acumulen ciertos años de servicio en la compañía recibirán una compensación en forma de días de vacaciones adicionales, los cuales se determinan conforme a la siguiente tabla:

Tabla 12
Programa fidelidad tiempo y días.

Tiempo al servicio de la compañía	Días adicionales de vacaciones.
10 años	+ 1 día
20 años	+ 2 días
30 años	+ 3 días

Establecer políticas de compensación basadas en años de servicio alienta a los empleados a permanecer en la empresa a largo plazo. Esto puede reducir la rotación de personal y permitir que la organización retenga empleados experimentados y capacitados. Estas políticas refuerzan una cultura de reconocimiento y valoración de la antigüedad y el compromiso de los empleados, a su vez puede generar un ambiente de trabajo positivo y fomentar la lealtad de los colaboradores hacia la empresa.

Flexi-Horarios. C&C Construcciones y Consultoría Estructural SAS contará con flexibilidad en los horarios de entrada a la jornada laboral de la compañía, y contarán con 75 minutos para el almuerzo dentro de la jornada establecida (ver Tabla 13).

Tabla 13
Tabla flexi-horarios.

Horario	Hora ingreso	Hora salida
Tipo A	6:00 am	4:00 pm
Tipo B	7:00 am	5:00 pm
Tipo C	8:00 am	6:00 pm

La flexibilidad de horarios puede ayudar a reducir el ausentismo en el trabajo, ya que los empleados pueden adaptar sus horarios para acomodar citas médicas, cuidado de hijos, etc., sin necesidad de faltar al trabajo.

Los empleados demuestran mayor productividad cuando tienen la capacidad de elegir sus horarios de trabajo de acuerdo con su propio ritmo y preferencias. La flexibilidad les permite desempeñar sus labores en momentos en los que se encuentran más motivados y concentrados, lo que se traduce

en un incremento en la eficiencia y la productividad. Esta ventaja competitiva simplifica la atracción y retención de talento, dado que los empleados aprecian la oportunidad de ajustar sus horarios conforme a sus necesidades personales.

C&C cuida de tu salud. Realizar convenios con prestadoras de servicio de salud con planes complementarios o medicina prepagada con el fin de ofrecer un abanico de opciones adicionales para la salud de los trabajadores.

Beneficios de la medicina prepagada como incentivo para los colaboradores.

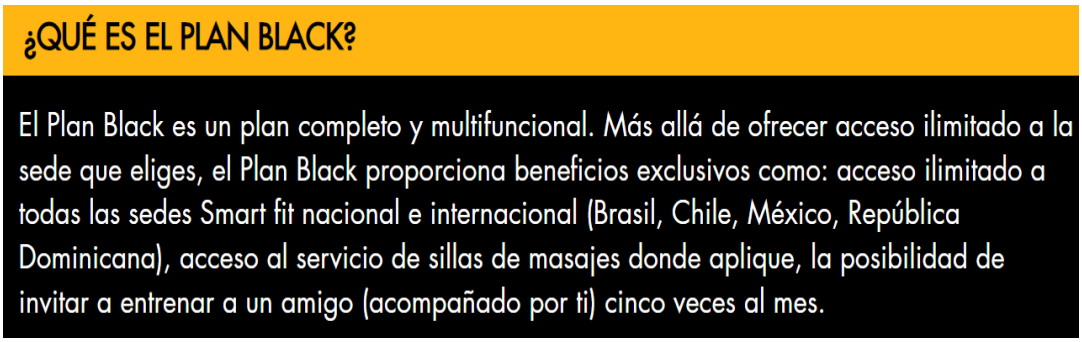
- Incrementar la fidelización y retención del colaborador en la empresa.
- Aumentar los niveles de productividad y satisfacción del colaborador.
- Disminución del ausentismo e incapacidad laboral al promover el cuidado de la salud de tus colaboradores.
- Impactar positivamente la vida de las familias de tus colaboradores.
- Promover el cuidado de la salud mental y psicológica de tus colaboradores.
- Fomentar una cultura hacia el cuidado y bienestar mediante programas de prevención.
- Acceso a servicios y coberturas extracontractuales (Revista Empresarial y Laboral, 2019).

Beneficios convenio Smart Fit o Caja de compensación Comfandi. Establecer convenios con entidades de gimnasios como el Smart Fit o Comfandi con el fin de cuidar la salud de los colaboradores.

Figura 14
Precios plan BLACK corporativo.

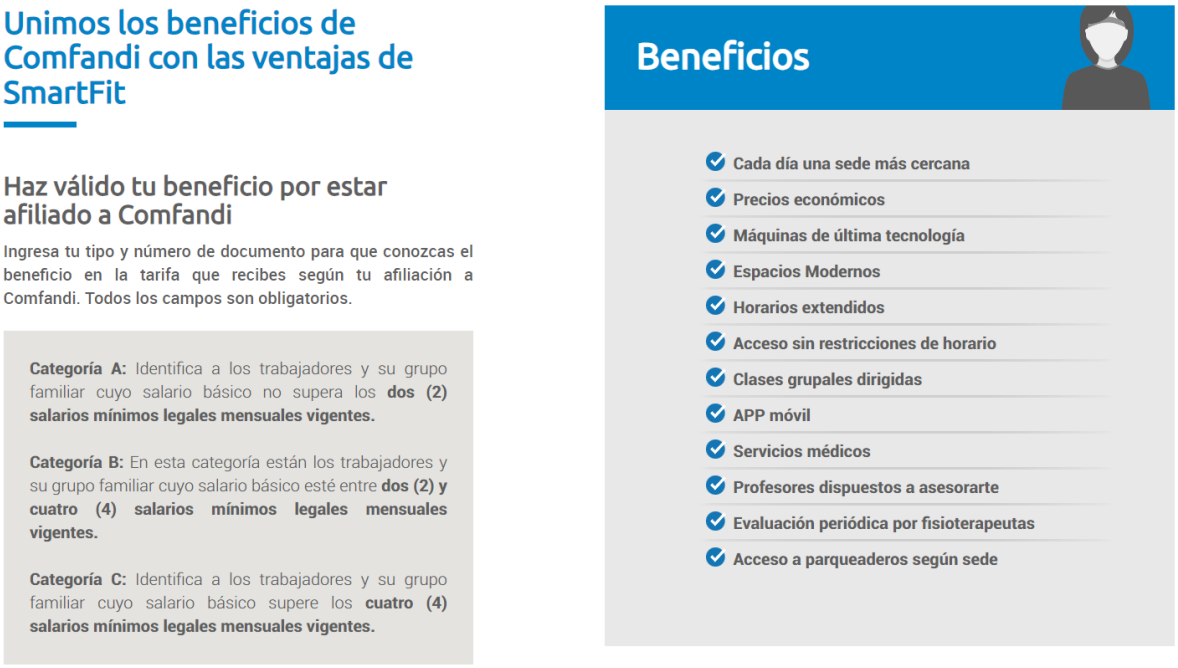
Nota. Tomada de *Planes de afiliación* [Fotografía], por Smart Fit, 2023 (www.smartfit.com.co).

Figura 15
Descripción plan BLACK corporativo.



Nota. Tomada de *Planes de afiliación* [Fotografía], por Smart Fit, 2023 (www.smartfit.com.co).

Figura 16
Beneficios caja de compensación Comfandi.



Nota. Tomada de *Beneficios*[Fotografía], por Comfandi, 2023, (www.comfandismartfit.com)

La afiliación de la empresa a centros deportivos y la posibilidad de disfrutar de los beneficios ofrecidos por las cajas de compensación tendrá impacto positivo tanto para los trabajadores como para los empleadores. Esta situación conducirá a un aumento en la productividad de ambas partes, es decir:

- Ofrecer acceso a un gimnasio o programas de ejercicios puede ayudar a los empleados a mantenerse activos y mejorar su salud física.
- Reducir la incidencia de enfermedades relacionadas con el sedentarismo, obesidad, enfermedades cardiovasculares y diabetes.
- El ejercicio es conocido por su capacidad para reducir el estrés y mejorar la salud mental.

- Los empleados saludables y menos estresados suelen ser más productivos en el trabajo.
- El ejercicio puede aumentar la energía y la concentración, lo que puede traducirse en una mayor eficiencia en las tareas laborales.
- La participación en clases de grupo o actividades deportivas promueve la colaboración y la interacción entre los compañeros.
- Mejora de la moral y la satisfacción laboral.
- Los trabajadores suelen sentir que la empresa se preocupa por su bienestar y se sienten más valorados.
- La actividad física regular puede fortalecer el sistema inmunológico y reducir la probabilidad de enfermarse.
- Ofrecer beneficios relacionados con la salud y el bienestar puede ayudar a atraer y retener talento.
- Los candidatos y empleados a menudo valoran las empresas que se preocupan por su salud y bienestar.

Pertinencia de la solución: La implementación del programa de compensación en la compañía desempeñará un papel crucial en la retención y atracción de personal altamente calificado. Al asegurar la satisfacción y motivación de los empleados, contribuirá al éxito a largo plazo de la organización. Este enfoque no solo promoverá la lealtad de los empleados, sino que también ayudará a reducir la rotación de personal, creando un entorno laboral en el que los trabajadores se sientan valorados y comprometidos con el éxito conjunto de la empresa.

7.5 Bienestar Laboral

Se realizo una encuesta a 5 trabajadores, cuyos resultados arrojaron un diagnóstico que ratifica la vital importancia de la motivación en el entorno laboral. (ver Anexo 9).

Las respuestas proporcionadas por los empleados subrayan la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el cual se reconoce no solo como esencial para el bienestar individual, sino también como un factor clave para fomentar la motivación y la lealtad en el entorno laboral. Los trabajadores consideran que la implementación de horarios flexibles constituye un beneficio valioso el cual les permitiría gestionar sus responsabilidades profesionales y personales de manera más armoniosa. La provisión de bonos de Navidad y vacacionales no solo representa un reconocimiento al esfuerzo dedicado a lo largo del año, sino que también fortalece el sentido de aprecio y pertenencia, aspectos que los empleados consideran de suma importancia. Asi mismo, la incentivación de la fidelización por el tiempo de trabajo ya sea a través de reconocimientos formales o beneficios adicionales, genera motivación entre los empleados.

De acuerdo con lo anterior y resaltando la imperante necesidad de crear y mantener un ambiente laboral donde los empleados se sientan valorados y comprometidos, contribuyendo no solo a elevar la moral, sino también a la construcción de un equipo altamente motivado y productivo, se propone lo siguiente:

7.5.1 Equilibrio entre trabajo y vida personal

C & C *construcciones y consultoría estructural SAS* garantizará máximo 3 días de permisos al año remunerados (no acumulables, ni se podrán tomar junto a las vacaciones o fines de semana festivos), con el fin de que los colaboradores puedan hacer diligencias personales.

Un equilibrio adecuado permite a las personas disfrutar de su tiempo libre, dedicarse a actividades que les gustan y fortalecer sus relaciones personales conduciendo a una mayor satisfacción y calidad de vida en general.

Fomentar este equilibrio aporta a una sociedad más saludable y equitativa. Los empleados que disfrutan de este tienden a ser más productivos en el trabajo, realizan sus labores con motivación, enfoque y menos distracciones, lo que conduce a un mejor rendimiento laboral.

7.5.2 Reconocimientos

En la reunión y cena de fin de año se realizará reconocimientos a los trabajadores con desempeños excelentes durante el año laborado.

Reconocer a los empleados no solo beneficia a los trabajadores individualmente, sino que también tiene un impacto positivo en la productividad, la retención de talento y la cultura organizacional en su conjunto. Es una herramienta esencial para el éxito y el bienestar tanto de los empleados como de la empresa.

7.5.3 Diversidad e inclusión

Fomentar la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo será esencial para C & C construcciones y consultoría estructural SAS.

La inclusión es un paso crucial hacia una sociedad más igualitaria y justa, ayuda a combatir el prejuicio y la discriminación en el lugar de trabajo, contribuye a la innovación, la retención de talento y la creación de entornos laborales más saludables y productivos.

Las empresas que son conocidas por su compromiso con la diversidad e inclusión tienden a tener una mejor reputación tanto entre los empleados como entre los consumidores. Esto puede traducirse en un aumento en la lealtad del cliente y una ventaja competitiva.

Por último, basándose en los beneficios que se plantean para los empleados, se presentará un ejemplo utilizando un salario mensual de 4 millones de pesos con el propósito de estimar el costo asociado a la inclusión de estos beneficios en la compensación para los colaboradores de la compañía C & C (ver tabla 14). Es importante señalar que en este cálculo no se consideran los costos prestacionales adicionales asumidos por la empresa, los cuales no se reflejan en la remuneración mensual o anual del empleado. Cabe resaltar que C & C, cuenta con los fondos suficientes para establecer los beneficios propuestos.

Tabla 14
Ejemplo costo asociado a la inclusión de beneficios a la compensación del empleado.

Remuneración	Actual	Propuesto
Salario Base Mensual $4 Millones	$48.000.000	$ 48.000.000
Prima Junio	$2.000.000	$ 2.000.000
Prima Diciembre	$ 2.000.000	$ 2.000.000
Cesantías	$ 4.000.000	$ 4.000.000
Intereses Cesantías	$ 480.000	$ 480.000

Bono Navideño	$0	$ 800.000
Bono Vacacional	$0	$ 800.000
Total	**$56.480.000**	**$ 58.080.000**

Nota. Cifras presentadas en pesos colombianos (COP).

Según el plan de beneficios propuesto, se prevé un aumento en los costos anuales por empleado del 2.83% en comparación con la compensación actual. No obstante, este ajuste se percibirá como motivador y beneficioso para los empleados de la empresa.

Pertinencia de la solución: La implementación de programas de beneficios para los empleados asegurará impactos tangibles en cuanto a la satisfacción, el rendimiento laboral y la reputación empresarial. Estos beneficios no solo fortalecerán la motivación de los empleados, sino que también contribuirán a la disminución de la rotación del personal.

8 Metodología para la intervención

Se llevó a cabo una investigación descriptiva con el propósito de idear estrategias y actividades que posibiliten la mejora de los procesos administrativos, centrándose específicamente en el fortalecimiento de los procedimientos de gestión humana en la organización.

Un estudio descriptivo se dedica a detallar las particularidades de la población bajo investigación. Según la definición de Martínez (2018), la investigación científica implica el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, así como la composición o procesos de los fenómenos. El énfasis se centra en las conclusiones predominantes o en cómo una persona, grupo o entidad se comporta o funciona en el momento presente.

Más aún, se utilizaron fuentes de información tanto primarias como secundarias. Las fuentes primarias incluyeron entrevistas directas realizadas en la empresa y a los trabajadores las cuales midieron el impacto motivacional que tendrían la implementación de beneficios laborales, mientras que para las fuentes secundarias se llevó a cabo una revisión documental exhaustiva de los archivos existentes, así como investigaciones en artículos y libros que respaldan los fundamentos de la consultoría. Este enfoque integral proporciona una base sólida para la elaboración de recomendaciones y estrategias que contribuirán a la optimización de los procesos administrativos, particularmente en el ámbito de la gestión humana en la organización.

8.1 Desarrollo de la consultoría: Proceso de incorporación del personal idóneo

A continuación en la Tabla 12 se presenta el cuadro resumen con las actividades que se realizaron y las cuales responden a cada uno de los objetivos específicos del presente trabajo de consultoría:

Tabla 15
Desarrollo consultoría respondiendo objetivos específicos.

Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
Proponer estrategias de reclutamiento efectivas para la atracción de candidatos calificados y alineados con los perfiles y competencias requeridos por la empresa.	Estructurar un proceso de selección que permita evaluar de manera objetiva las competencias globales, perfiles, habilidades y experiencia de los candidatos.	Establecer las estrategias de bienestar y compensación laboral que permitan mejorar los indicadores de fidelización del personal.
Realizar entrevista con la dirección Administrativa para recolectar información sobre cómo se realiza el proceso de atracción y reclutamiento actualmente.	Realizar entrevista con la dirección Administrativa para recolectar información sobre cómo se realiza el proceso de selección actualmente.	Realizar entrevista con la dirección Administrativa y los trabajadores para recolectar información sobre la compensación y bienestar actual de los trabajadores.
Establecer los objetivos de los procesos de atracción y reclutamiento y el alcance de cada proceso	Establecer los objetivos del proceso de selección del personal y el alcance.	Establecer los objetivos y el alcance de la propuesta de compensación y bienestar.
Diseñar propuesta de diagrama de flujo para el proceso de atracción	Diseñar propuesta de diagrama de flujo para el proceso de selección.	Establecer políticas de compensación a la propuesta
Diseñar propuesta de diagrama de flujo para el proceso de reclutamiento	Diseñar propuesta de formato entrevista jefe directo	Establecer propuesta de política de salarios a devengar a los empleados

Diseñar propuesta de formato de requisición de personal	Diseñar propuesta de formato entrevista de gerencia administrativa	Establecer propuestas de beneficios para los empleados
Diseñar propuesta de formato de los perfiles de cargo.	Realizar instructivo de entrevista.	Establecer propuestas para garantizar el bienestar del personal
Establecer requisitos para la propuesta de piezas gráficas para publicación de vacantes		

9 Conclusiones

La gestión del talento humano emerge como un componente crítico para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el ámbito empresarial contemporáneo. La capacidad de atraer, desarrollar, retener y aprovechar el potencial de los empleados se ha convertido en un factor diferenciador clave en un ambiente organizacional cada vez más competitivo y dinámico. En un entorno corporativo en donde el capital humano es un activo invaluable, la gestión del talento humano emerge como un pilar estratégico esencial para el crecimiento, la innovación y la sostenibilidad de la organización. La inversión y dedicación a prácticas efectivas ayuda a establecer un sistema de compensación efectivo que contribuye a retener a los empleados de manera duradera. La retención de talento se vislumbra como un objetivo clave, reconociendo que el costo en la formación y desarrollo de los colaboradores se maximiza cuando se logra retenerlos en la organización y esto se alcanza mediante la implementación de un atractivo y cautivador plan de beneficios para los empleados por parte de la empresa.

Diseñar procesos de incorporación no sólo mitiga las consecuencias negativas derivadas de una gestión ineficiente del talento humano, sino que también refleja un compromiso activo con la prevención de impactos adversos. Entre estos se incluyen la contratación de personal no idóneo, la pérdida de valiosas oportunidades y la elevada rotación de personal dentro de la compañía.

Definir perfiles de cargo basados en competencias y alineados con las necesidades específicas de la compañía resulta esencial para la formulación de estrategias de reclutamiento que estén en sintonía con los objetivos organizacionales. Este enfoque facilita la identificación de candidatos idóneos y adecuados para cada una de las posiciones necesarias.

El proceso de selección estructurado no solo está orientado de manera efectiva con los objetivos organizacionales, sino que también se destaca por su enfoque integral en la identificación y evaluación de candidatos. Para lograr una selección de personal óptima, la empresa debe inicialmente definir claramente los requisitos y criterios específicos para cada posición, los cuales se deben alinear de manera precisa con las metas estratégicas de la organización.

Implementar un enfoque basado en la imparcialidad y la objetividad en todas las etapas del proceso de selección es fundamental. Esto implica la aplicación de herramientas y métodos de evaluación estandarizados que permitan una comparación equitativa entre los candidatos, minimizando así cualquier sesgo potencial. La transparencia en la comunicación de estos criterios y el proceso en general también juega un papel clave para asegurar la confianza tanto de los candidatos como de los actores internos involucrados.

Asimismo, la utilización de entrevistas estructuradas y la incorporación de pruebas específicas, cuando sea necesario, proporcionan una evaluación más profunda de las habilidades y competencias de los candidatos. La retroalimentación constructiva a lo largo del proceso, tanto para los candidatos exitosos como para aquellos que no fueron seleccionados, contribuye a mejorar la experiencia general y fortalece la reputación de la empresa como empleador comprometido.

La inclusión de un enfoque integral en la compensación de los empleados, que abarque no solo el salario, sino también beneficios y programas de bienestar, no solo impacta positivamente en la satisfacción y retención del personal, sino que también contribuye a forjar un ambiente laboral saludable y motivador. Al reconocer y atender las necesidades holísticas de los colaboradores, la empresa no solo fortalece su conexión con el equipo, sino que también sienta las bases para un rendimiento sostenible y el éxito a largo plazo.

La creación y aplicación de programas efectivos de bienestar, respaldados por políticas de compensación atractivas, no solo impacta positivamente en la satisfacción y retención de los colaboradores, sino que también fortalece la conexión emocional entre estos y la organización. Al reconocer y abordar las necesidades y expectativas del personal a través de estas estrategias, la empresa no solo promueve un entorno laboral saludable y motivador, sino que también sienta las bases para un equipo comprometido y productivo, contribuyendo así al logro sostenible de los objetivos organizacionales a largo plazo.

La compensación se revela como un motivador claro para los empleados. Por lo tanto, alinear el salario y los beneficios con la misión de la compañía se posiciona como un poderoso impulsor de la motivación intrínseca del trabajador y fortalece la conexión emocional de los empleados. La combinación estratégica de una remuneración equitativa y programas integrales de bienestar no solo aborda las necesidades básicas, sino que también contribuye a forjar un ambiente laboral propicio para el desarrollo natural de la motivación, generando impactos positivos tanto a nivel individual como para la empresa en su conjunto.

La motivación de los empleados de C&C se sustenta en la integración de su salario, beneficios y el bienestar ofrecido por la compañía. Cuanto más atractiva sea esta combinación, mayor será la motivación de los empleados y, por ende, se alcanzara la fidelización con la compañía.

10 Recomendaciones

En vista de la creciente competencia y dinámica cambiante en el entorno empresarial, se vuelve necesario que la organización priorice y fortalezca la gestión del talento humano. Al invertir en dicha gestión, se mejorará la calidad y eficiencia del personal, fortaleciendo así la capacidad de adaptación de la empresa, impulsando la innovación y asegurando un clima laboral positivo. Este enfoque estratégico no solo resultará beneficioso para el crecimiento sostenible de la organización, sino que también contribuirá al mantenimiento de una ventaja competitiva en el mercado.

Dada la ausencia de un proceso de reclutamiento previo, resulta imperativo realizar una investigación exhaustiva sobre las tendencias actuales del mercado laboral, este paso crítico permitirá obtener información detallada sobre las expectativas y preferencias de los candidatos. Este conocimiento profundo influye significativamente en la formulación de estrategias de reclutamiento efectivas, ya que permite adaptarlas de manera precisa a las dinámicas del mercado, maximizando la atracción de candidatos altamente cualificados y alineados con los valores y objetivos de la empresa.

Se recomienda que la organización revise el impacto que esta propuesta puede tener con sus trabajadores y como el diseño de proceso en compensación y fidelización va a incurrir sobre la empresa. Por ello la empresa debe hacer revisiones anuales y cerciorarse de cumplir con los beneficios propuestos y hacer ajustes si es necesario.

Se sugiere llevar a cabo un estudio que evalúe la viabilidad y la capacidad de implementar los beneficios propuestos, dado que son de suma importancia para el panorama organizacional. La aplicación de estos beneficios posibilitará que la organización sea más eficiente, optimice la ejecución de los proyectos y asegure una mayor fidelización de los trabajadores.

11 Referencia bibliográfica

Aktouf, O. (2016). La administración: entre tradición y renovación.

Alles, M. (2021). Selección por Competencias. Ediciones Granica.

Artazcoz, L. (2002). La salud laboral ante los retos de la nueva economía. *Gaceta Sanitaria, 16* (6), 459-461.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.

Bernardo, M. H. (2009). *Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores*. São Paulo: Editora Expressão Popular.

Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.

Cameron, K. S., & Green, M. T. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.

Castillo, M. (2006). *Metamorfosis laboral y experiencia del trabajo en el contexto Mexicano* [Tesis de doctorado no publicado]. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. 5ta Edición. Bogotá, Colombia

Chiavenato, I. (2008), Gestión del Talento Humano. (3a ed.). Editorial Mc Graw-Hill. Recuperado de: https://bit.ly/2JaKYGY

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive, 5*(3), 45-56.

Crespo, J., et al. (2004). Selección y evaluación de personal. Ediciones Pirámide.

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2013). *Human resource management*. John Wiley & Sons.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macro theory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology* (3), 182-185.

Dessler, G. (2006). Administración de Recursos Humanos. Pearson Education.

Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson.

Dolan, S., Schuler, R.S., Cabrera Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos. Madrid: McGraw-Hill, p. 251-293.*

Dressler, W. W. (2007). "Cultural Conceptions of Well-being: Implications for Science and Policy." Springer.

Eisenbeiss, S. A., & Knippenberg, D. V. (2020). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Applied Psychology, 105*(2), 204-218.

Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2021). Transformational Leadership and Team Performance: Integrating Team Diversity and Team Identification. *Journal of Applied Psychology, 106*(3), 361-375.

Escalante, L. (2021). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Académica Española.

Eslava, E (2004), Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Recursos humanos blog. Recuperado en: https://bit.ly/2tukrdY.

Fernandez, I. (2002). La gestión de compensaciones como posibilidad valórica. Tomado de: http://www.ignaciofernandez.com.

Flannery T., Hofrichter D. y Platten P. (1997). *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.

García, J. y Casanueva, C. (1999). *La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional.* México: Thomson.

Garcia, M., Murillo, G., & González, C. (2011). Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana.

Gómez, J. (2017). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill.

Gordon, J.R. (1997). *Comportamiento organizacional.* México: Prentice Hall Hispanoamericana, p. 114-143.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Handbook of occupational health psychology, 2*, 165-183.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance, 16*(2), 250-279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.

Huffington, A. (2017). The Sleep Revolution: *Transforming Your Life, One Night at a Time*. Harmony.

Keyes, C. L. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *73*(3), 539-548.

Kozlowski, S. W., & Salas, E. (2010). *Learning, training, and development in organizations*. Taylor & Francis.

Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction." In M. D. Dunnette (Ed.), "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", (1), pp.1297-1349. Rand McNally.

Mañas, A. (2001). La salud y las condiciones de trabajo. Enfermería Integral, 56. Recuperado el 30 de agosto de 2006, de http://www.enfervalencia.org/ei/anteriores/masteros.htm

Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración, 19*(32), 135- 156.

Martínez, C. (2018). Investigación descriptiva: definición, tipos y características. Obtenido de https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva

Martocchio, J. J. (2017). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Pearson.

McClelland, C.D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1-14.

McClelland, C.D. (1993). Intelligence is not the best pred, 2, 5-6.

Milkovich, G., Neuman, J. (1999) Dirección y administración de recursos humanos. (6ta Ed.) Estados Unidos: Irwin McGraw-Hill

Milkovich, G., Newman, J. (2020). Compensation. McGraw-Hill Education.

Milkovich, G., Newman, J. (2021). Compensation. McGraw-Hill Education.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321-1339.

National Institute for Occupational Safety and Health, NIOSH, (1996). National Occupational Research Agenda. Washington: U.S. Government Printing Office.

Noe, R. A. (2019). Employee Training & Development. McGraw-Hill Education.

Occupational Safety and Health Administration (OSHA). (2021). Safety and health management systems eTool. https://www.osha.gov/SLTC/etools/safetyhealth/

Organización Internacional de Trabajo (2010). Género, formación y trabajo. Montevideo: CINTERFOR.

Organización Internacional de Trabajo. (2003). "El trabajo: una cuestión de salud." Oficina Internacional del Trabajo.

Organización Internacional del Trabajo, OIT (2003). Actividades normativas de la OIT en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo: estudio detallado para la discusión con miras a la elaboración de un plan de acción sobre dichas actividades. 91ª. Conferencia Internacional del Trabajo. Suiza: OIT.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2010). Aid for trade at a glance 2011: Showing results. Disponible en línea: http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html (Recuperado el 12 de julio de 2010).

Parra, M. (2003). "Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida en el Trabajo." Centro de Estudios Financieros.

Parra, M. (2003). Conceptos básicos en salud laboral. Santiago de Chile: Oficina Internacional del Trabajo, OIT.

Peiró, J. & Prieto, F. (1998). *Tratado de Psicología del Trabajo Vol. 1. La Actividad Laboral en su Contexto*. Vol. II: Aspectos Psicosociales del Trabajo. Editorial Síntesis Psicología. Primera edición.

Pink, D. H. (2009). Drive: *La Sorprendente Verdad Sobre Qué Nos Motiva.* Riverhead Books.

Porret, J. (2008). Selección de personal. Editorial Trillas.

Rangaswamy, A., Prabhakant, S. y Zolteners, A. (1990). An integrated model-based approach for sales force structuring. *Marketing Science*, *9*(4), 279-298.

Revista Empresarial y Laboral. (25 de julio, 2019). Beneficios de apostarle al bienestar de las personas en las organizaciones. https://revistaempresarial.com/

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Essentials of Organizational Behavior. Pearson

Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2019). Fundamentals of management. Pearson.

Rodríguez, A. (1999). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. España: Ediciones Pirámide.

Rodríguez, C. (2002). Administración de la Compensación. McGraw-Hill Interamericana.

Rodríguez, J. (1999). Administración y calidad de vida en el trabajo. LID Editorial Empresarial.

Romero-Delgado, J. J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal* [Tesis de pregrado]. Universidad Miguel Hernández De Elche. http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf

Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2018). Strategic Human Resource Planning. SHRM Foundation.

Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2018). Managing Performance Through Training and Development. Cengage Learning.

Salanova, M. & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros, 62*, 109-138.

Salin, D. (2020). Organizational safety culture and leadership as antecedents of workplace bullying. In Perspectives on workplace bullying (pp. 77-92). Springer.

Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema, 14 (4),* 828-836.

SIKULA, Andrew F. (1991). "Administración de Recursos Humanos en Empresas" Editorial Noriega Limusa, México.

Sinek, S. (2010). Start with Why: *How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.

Society for Human Resource Management (SHRM). (2021). SHRM member exclusive content: Employee compensation. https://www.shrm.org/hr-today

Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. L. (2001). Well Being and Occupational Health in the 21st Century Workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 489-509.

Tetrick, L. E. & Quick, J. C. (2003). Prevention at Work: Public Health in Occupational Settings. En J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), Handbook of Occupational Psychology. Washington. American Psychological Association.

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Press.

Villanueva A. y González E. (2005). Gestión en las Compensaciones I. Manual del participante. Santiago, Chile.

Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It?. *Sloan Management Review*, *15*(1), 11-21.

Warr, P. (2007). Work, happiness, and unhappiness. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Warr, P. (2007). Work, Well-being and Mental Health. Psychological Press.

12 Anexos

Anexo 1
Perfil de Cargo Director de Ingeniería.

<table>
<tr><td rowspan="2">
</td><td rowspan="2">Perfil de Cargo - Director de Ingeniería</td><td>PERFIL 001</td></tr>
<tr><td>VERSION: 1</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>OCTUBRE DE 2023</td></tr>
<tr><td colspan="3">IDENTIFICACIÓN</td></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre del cargo: Director de Ingeniería
Lugar: Santiago de Cali
Cargos bajo su responsabilidad: Practicantes ingeniería Civil
Tipo de contrato: Indefinido
Cargo del jefe inmediato: Gerente Director Estructural</td></tr>
<tr><td colspan="3">MISIÓN DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="3">La misión del Director de Ingeniería Civil es liderar y supervisar todas las actividades relacionadas con el área de ingeniería civil de la empresa. Su principal objetivo es garantizar la planificación, diseño, ejecución y entrega exitosa de proyectos de ingeniería civil, asegurando la calidad, seguridad y cumplimiento de los objetivos establecidos.</td></tr>
<tr><td colspan="3">PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="3">Desarrollar y comunicar una visión clara para el departamento de ingeniería, estableciendo metas y objetivos estratégicos.
Supervisar y coordinar la planificación, programación, ejecución y entrega de proyectos, asegurando que se cumplan los plazos, presupuestos y estándares de calidad establecidos.
Construir y liderar un equipo de ingenieros civiles y profesionales especializados, promoviendo su desarrollo profesional y personal, y fomentando un ambiente de trabajo colaborativo.
Ampliar sus conocimientos día a día de acuerdo con los avances tecnológicos y las tendencias de la industria, buscando oportunidades para implementar nuevos enfoques en los proyectos.
Realizar seguimiento y evaluación de los proyectos ejecutados, analizando los resultados alcanzados y tomando acciones correctivas cuando sea necesario.
Participar en la elaboración de propuestas técnicas y comerciales para nuevos proyectos y licitaciones.
Colaborar con la alta dirección en la definición de la estrategia global de la empresa en lo que respecta a proyectos.</td></tr>
<tr><td colspan="3">REQUISITOS PARA EL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="3">Desarrollar y comunicar una visión clara para el departamento de ingeniería, estableciendo metas y objetivos estratégicos.
Supervisar y coordinar la planificación, programación, ejecución y entrega de proyectos,</td></tr>
</table>

asegurando que se cumplan los plazos, presupuestos y estándares de calidad establecidos. Construir y liderar un equipo de ingenieros civiles y profesionales especializados, promoviendo su desarrollo profesional y personal, y fomentando un ambiente de trabajo colaborativo. Ampliar sus conocimientos día a día de acuerdo con los avances tecnológicos y las tendencias de la industria, buscando oportunidades para implementar nuevos enfoques en los proyectos. Realizar seguimiento y evaluación de los proyectos ejecutados, analizando los resultados alcanzados y tomando acciones correctivas cuando sea necesario. Participar en la elaboración de propuestas técnicas y comerciales para nuevos proyectos y licitaciones. Colaborar con la alta dirección en la definición de la estrategia global de la empresa en lo que respecta a proyectos.
FORMACIÓN ACADÉMICA
Profesional en Ingeniería Civil Especialización/Maestría en Ingeniería Civil
IDIOMAS
Español Inglés B1
EXPERIENCIA LABORAL
Diseño y gerencia de proyectos 3-4 años: Software estructural: Risa 3D 2019 Análisis y diseño estructural acero, concreto y madera. Software estructural: ETABS 2018 Análisis y diseño estructural acero, concreto y madera. Software estructural: SAP 2019 Análisis y diseño estructural acero, concreto y madera. Software estructural: MIDAS DESIGN Análisis y diseño estructural de Cimentaciones
HABILIDADES
Sólida formación en matemáticas, física y ciencias de la ingeniería, además de dominio en software de diseño y análisis estructural. Capacidad de análisis en problemas complejos y encontrar soluciones efectivas. Habilidades de comunicación efectiva con equipos de trabajo, clientes y autoridades. Colaborar con arquitectos, otros ingenieros y personal de construcción para lograr resultados exitosos. Conocimientos en la planificación, programación y control de proyectos de construcción. Compromiso con altos estándares éticos y responsabilidad en el ejercicio de su profesión. Resolución de problemas: Capacidad para enfrentar desafíos imprevistos y tomar decisiones adecuadas.

Anexo 2

Perfil de Cargo Director de Proyectos.

		PERFIL 002

CARLOS RIZO INGENIEROS C&C CONSTRUCCIÓN Y CONSULTORÍA	**Perfil de Cargo - Director de Proyectos**	**VERSION: 1**
		OCTUBRE DE 2023

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Director de Proyectos
Lugar: Santiago de Cali
Cargos bajo su responsabilidad: Practicantes ingeniería Civil
Tipo de contrato: Indefinido
Cargo del jefe inmediato: Gerente Director Estructural

MISIÓN DEL CARGO

La misión del Director de Proyectos es liderar, planificar, organizar y controlar la ejecución de proyectos para lograr los objetivos establecidos por la organización. El Director de Proyectos es responsable de garantizar que los proyectos se completen dentro del alcance, el tiempo y el presupuesto definidos, manteniendo la calidad y satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO

Desarrollar un cronograma detallado y un plan de trabajo para cada proyecto.
Establecer presupuestos y controlar los costos a lo largo de los proyectos.
Asignar responsabilidades y supervisar el desempeño del equipo.
Fomentar la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo.
Resolver problemas técnicos que puedan surgir durante la ejecución de cada proyecto.
Gestionar y documentar los informes de calidad y seguridad.
Evaluar y responder a los cambios requeridos por el cliente, incluyendo desviaciones en el cronograma y el presupuesto.
Presentar informes periódicos sobre el progreso del proyecto y los problemas encontrados.
Gestionar las expectativas de los clientes y asegurarse de que estén satisfechos con el resultado final.
Documentar las lecciones aprendidas y realizar una evaluación después de cada proyecto.

REQUISITOS PARA EL CARGO

El director de proyectos debe tener un grupo de habilidades que incluya la capacidad del pensamiento analítico, habilidades comunicativas, liderazgo, gestión de riesgos, resolución de conflictos, así como otras capacidades de gestión más generales.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Profesional en Ingeniería Civil
Especialización/Maestría en Ingeniería Civil

IDIOMAS

Español Inglés B1
EXPERIENCIA LABORAL
Diseño y gerencia de proyectos 3-4 años: Software estructural: Risa 3D 2019 Análisis y diseño estructural acero, concreto y madera. Software estructural: ETABS 2018 Análisis y diseño estructural acero, concreto y madera. Software estructural: SAP 2019 Análisis y diseño estructural acero, concreto y madera. Software estructural: MIDAS DESIGN Análisis y diseño estructural de Cimentaciones
HABILIDADES
Sólida formación en matemáticas, física y ciencias de la ingeniería, además de dominio en software de diseño y análisis estructural. Capacidad de análisis en problemas complejos y encontrar soluciones efectivas. Habilidades de comunicación efectiva con equipos de trabajo, clientes y autoridades. Colaborar con arquitectos, otros ingenieros y personal de construcción para lograr resultados exitosos. Conocimientos en la planificación, programación y control de proyectos de construcción. Compromiso con altos estándares éticos y responsabilidad en el ejercicio de su profesión. Resolución de problemas: Capacidad para enfrentar desafíos imprevistos y tomar decisiones adecuadas.

Anexo 3
Perfil de Cargo Director de Obra.

CARLOS RIZO INGENIEROS C&C CONSTRUCCIÓN Y CONSULTORÍA	**Perfil de Cargo - Director de Obra**	**PERFIL 003** **VERSION: 1** **OCTUBRE DE 2023**

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: Director de Obra
Lugar: Santiago de Cali
Cargos bajo su responsabilidad: N/A
Tipo de contrato: A termino de obra
Cargo del jefe inmediato: Gerente Director Estructural

MISIÓN DEL CARGO

La misión del Director de Ingeniería Civil es liderar la construcción o ejecución de proyectos, asegurando que se cumplan los estándares de calidad, seguridad y eficiencia, y logrando la entrega exitosa del proyecto en tiempo y forma. Su rol es fundamental para mantener el control y la dirección del proyecto durante todo el proceso constructivo.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO

Planificación del Proyecto: Elaborar un plan detallado de ejecución del proyecto, incluyendo la secuencia de actividades, plazos, recursos necesarios y estimación de costos.
Supervisar y coordinar las actividades de diferentes equipos y contratistas involucrados en el proyecto, garantizando una ejecución sin problemas.
Realizar visitas regulares al sitio de construcción para supervisar y asegurarse de que las actividades se estén llevando a cabo de acuerdo con los planes y los estándares.
Monitorear el presupuesto del proyecto y controlar los gastos para evitar desviaciones significativas y asegurarse de que se mantenga dentro de los límites establecidos.
Asegurarse de que los trabajos cumplan con los estándares de calidad y regulaciones aplicables, llevando a cabo inspecciones y pruebas cuando sea necesario.
Implementar y hacer cumplir protocolos de seguridad para garantizar un entorno de trabajo seguro para todos los involucrados en el proyecto.
Evaluar y gestionar los cambios en el proyecto, asegurándose de que se realicen de manera controlada y documentada.
Asegurarse de que el proyecto se complete a tiempo, dentro del presupuesto y con los niveles de calidad requeridos, y entregarlo a los clientes de manera exitosa.

REQUISITOS PARA EL CARGO

Habilidades de Tecnología: Utilización de herramientas y software de gestión de proyectos, modelado de información de construcción (BIM), sistemas de seguimiento y comunicación.
Conocimiento de los procedimientos de construcción, equipos y directrices de SST
Conocimientos de sistemas eléctricos e hidráulicos.
Interpretación de diagramas y planos.
Excelentes habilidades organizativas y de liderazgo.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Profesional en Ingeniería Civil Especialización en construcción de obras
IDIOMAS
Español Inglés B1
EXPERIENCIA LABORAL
Gestión y gerencia de obras 3-4 años: Software estructural: Risa 3D 2019 Análisis y diseño estructural acero, concreto y madera. Software estructural: ETABS 2018 Análisis y diseño estructural acero, concreto y madera. Software estructural: SAP 2019 Análisis y diseño estructural acero, concreto y madera. Software estructural: MIDAS DESIGN Análisis y diseño estructural de Cimentaciones
HABILIDADES
Sólido conocimiento de ingeniería y construcción, comprender los principios de diseño y la ejecución de proyectos, y estar familiarizado con los materiales y métodos de construcción. Capacidad para planificar, organizar, ejecutar y controlar proyectos de construcción de manera eficiente, asegurando que se cumplan los plazos y los objetivos. Dirigir y motivar a equipos de trabajo, colaborar con diferentes profesionales de la construcción y tomar decisiones efectivas. Comunicación clara y efectiva con trabajadores, contratista y clientes. Ser capaz de identificar y resolver problemas en el sitio de construcción de manera rápida y eficiente, adaptándose a situaciones cambiantes. Gestión de Recursos, incluyendo personal, equipo, materiales y presupuesto, de manera eficiente. Capacidad para desarrollar planes detallados de construcción, programar tareas, asignar recursos y garantizar la coordinación adecuada. Poder negociar con contratistas, proveedores y otros involucrados para asegurarse de obtener los mejores términos y condiciones para el proyecto. Ser capaz de identificar y mitigar riesgos en la construcción y tomar medidas preventivas para evitar problemas. Conocimientos Legales y Regulaciones: Familiaridad con las leyes y regulaciones locales y nacionales relacionadas con la construcción, zonificación, permisos y seguridad laboral. Habilidad para Trabajar bajo Presión, la construcción a menudo tiene plazos ajustados y desafíos inesperados, por lo que la capacidad para mantener la calma y tomar decisiones en situaciones de presión es esencial. Comprensión de los protocolos de seguridad en el sitio de construcción y la capacidad de garantizar un entorno seguro para todos los involucrados. Capacidad para establecer relaciones efectivas con diferentes partes interesadas y mantener una comunicación abierta y colaborativa.

Anexo 4
Perfil de Cargo Coordinador de Dibujo.

<table>
<tr><td rowspan="3">
</td><td rowspan="3">Perfil de Cargo - Coordinador de Dibujo</td><td>PERFIL 004</td></tr>
<tr><td>VERSION: 1</td></tr>
<tr><td>OCTUBRE DE 2023</td></tr>
<tr><td colspan="3">IDENTIFICACIÓN</td></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre del cargo: Coordinador de dibujo
Lugar: Santiago de Cali
Cargos bajo su responsabilidad: Practicantes ingeniería Civil
Tipo de contrato: Indefinido
Cargo del jefe inmediato: Gerente Director Estructural</td></tr>
<tr><td colspan="3">MISIÓN DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="3">La misión del cargo es coordinar y gestionar eficazmente todos los aspectos relacionados con el dibujo y la representación visual en los proyectos, asegurando la calidad, precisión y coherencia en cada paso del proceso.</td></tr>
<tr><td colspan="3">PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
</table>

Facilitar la comunicación y la colaboración fluida entre los miembros del equipo de diseño, ingeniería y otros departamentos relevantes. Fomentar la integración de ideas y la resolución de problemas a través de la representación visual. Supervisar y mantener altos estándares de calidad en todos los dibujos y representaciones visuales, garantizando la precisión, la coherencia y el cumplimiento de normativas y estándares relevantes. Proporcionar apoyo y capacitación a los miembros del equipo en relación con las mejores prácticas de dibujo y representación visual, promoviendo el crecimiento y desarrollo profesional. Actualización constante en las últimas herramientas y tecnologías relacionadas con el diseño y la representación visual, buscando constantemente oportunidades para mejorar la eficiencia y la innovación en nuestros procesos.
REQUISITOS PARA EL CARGO
Conocimientos sólidos en software de diseño y dibujo, como AutoCAD, Revit, ETABS. Conocimiento de normativas y estándares relevantes en la industria. Conocimientos de software de modelado 3D
FORMACIÓN ACADÉMICA
Título universitario en diseño gráfico, ingeniería, arquitectura, o un campo relacionado.
IDIOMAS
Español
EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia previa en roles relacionados con el diseño y la representación visual, preferiblemente con experiencia en coordinación de proyectos. 2 a 5 años de experiencia.
HABILIDADES
Habilidad para trabajar en entornos con plazos ajustados y múltiples proyectos. Habilidad para abordar desafíos técnicos y encontrar soluciones eficientes.

Anexo 5
Perfil de Cargo Dibujante estructural.

<table>
<tr><td rowspan="3">
</td><td rowspan="3">Perfil de Cargo – Dibujante estructural</td><td>PERFIL 005</td></tr>
<tr><td>VERSION: 1</td></tr>
<tr><td>OCTUBRE DE 2023</td></tr>
<tr><td colspan="3">IDENTIFICACIÓN</td></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre del cargo: Dibujante estructural
Lugar: Santiago de Cali
Cargos bajo su responsabilidad: No aplica
Tipo de contrato: Indefinido
Cargo del jefe inmediato: Coordinador de dibujo</td></tr>
<tr><td colspan="3">MISIÓN DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="3">La misión de un dibujante estructural es desempeñar un papel fundamental en el proceso de diseño y construcción de estructuras arquitectónicas y civiles. Su principal objetivo es transformar los planos y diseños conceptuales elaborados por ingenieros y arquitectos en representaciones gráficas precisas y detalladas que puedan utilizarse para la construcción real de edificios, puentes, presas, torres y otras estructuras.</td></tr>
<tr><td colspan="3">PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="3">Interpretar planos y especificaciones: Comprender y traducir los planos y documentos técnicos proporcionados por ingenieros y arquitectos en dibujos detallados y precisos. Utilizar software de dibujo: Emplear programas de diseño asistido por ordenador (CAD) y otras</td></tr>
</table>

herramientas de software para crear dibujos técnicos en 2D y 3D. Cumplir con normativas y códigos: Asegurarse de que los dibujos cumplen con los códigos de construcción y las regulaciones aplicables, garantizando así la seguridad y la legalidad de las estructuras. Colaborar en equipos multidisciplinarios: Trabajar en estrecha colaboración con ingenieros, arquitectos y otros profesionales de la construcción para garantizar la coherencia y la eficiencia en el diseño. Comunicación efectiva: Facilitar la comunicación entre diferentes partes involucradas en el proyecto, incluyendo a contratistas y proveedores, para garantizar que todos comprendan los diseños y requisitos. Precisión y atención al detalle: Asegurarse de que los dibujos sean precisos en cuanto a dimensiones, escalas y detalles, ya que cualquier error en la representación gráfica podría tener un impacto negativo en la construcción. Optimización de recursos: Trabajar de manera eficiente para optimizar el uso de materiales y recursos durante la construcción, contribuyendo así a la economía y la sostenibilidad del proyecto. Actualización constante: Mantenerse al día con las últimas tecnologías y tendencias en diseño asistido por ordenador y técnicas de dibujo estructural.
REQUISITOS PARA EL CARGO
Conocimiento en AUTOCAD 2D, modelos 3D. Gestión y orden en proyectos de dibujo de manera eficiente.

Atención al detalle para garantizar que los dibujos sean precisos y cumplan con los estándares de calidad. Experiencia previa en dibujo estructural, preferiblemente en un entorno relacionado con la construcción o la ingeniería.
FORMACIÓN ACADÉMICA
Técnico o estudiante universitario de Arquitectura o Ingeniería Profesional en arquitectura con enfoque en Ingeniería civil.
IDIOMAS
Español
EXPERIENCIA LABORAL
2 Años
HABILIDADES
Nivel avanzado en AUTOCAD, REVIT, ETABS, TEKLA. Habilidades sólidas en matemáticas y geometría, para realizar cálculos y mediciones precisas.

Anexo 6
Perfil de Cargo Dirección administrativa.

CARLOS RIZO INGENIEROS C&C CONSTRUCCIÓN Y CONSULTORÍA	**Perfil de Cargo – Dirección administrativa**	**PERFIL 006** **VERSION: 1** **OCTUBRE DE 2023**
IDENTIFICACIÓN		
Nombre del cargo: Dirección administrativa Lugar: Santiago de Cali Cargos bajo su responsabilidad: Auxiliar contable Tipo de contrato: Indefinido Cargo del jefe inmediato: Gerente Director Estructural		
MISIÓN DEL CARGO		
La misión de la dirección administrativa es el liderazgo sólido y estratégico en la gestión de las operaciones administrativas de la organización, garantizar que todos los aspectos de la administración, desde la gestión de recursos humanos y financieros hasta la logística y la infraestructura, sean eficientes y estén alineados con la visión y los objetivos de la organización.		
PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO		
Supervisar y optimizar los procesos administrativos para garantizar que la organización opere de manera eficiente y rentable.		

Gestionar de manera efectiva los recursos financieros y humanos de la organización, Fomentar una cultura organizacional de excelencia, ética y colaboración entre los miembros del equipo administrativo y de toda la organización. Supervisar la gestión de riesgos, la conformidad con las regulaciones y el cumplimiento de políticas internas y externas. Impulsar el crecimiento y desarrollo del personal administrativo, promoviendo la capacitación y el desarrollo de habilidades. Mantener relaciones efectivas con proveedores, clientes, organismos reguladores y otras partes. Buscar oportunidades de mejora en los procesos administrativos y la implementación de soluciones innovadoras para aumentar la eficiencia y la competitividad de la organización.
REQUISITOS PARA EL CARGO
Conocimiento sobre el manejo de programas contables. Excel intermedio. Amplio conocimiento de los principios de gestión y administración. Capacidad para analizar datos financieros y elaborar presupuestos. Familiaridad con sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) y otras herramientas de gestión empresarial.
FORMACIÓN ACADÉMICA
Título universitario en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad o un campo relacionado. Especialización o maestría (MBA).

IDIOMAS
Español Inglés
EXPERIENCIA LABORAL
Roles de liderazgo en administración 5 a 10 años. Experiencia en la gestión de proyectos administrativos.
HABILIDADES
Capacidad para tomar decisiones basadas en datos y análisis. Habilidad para priorizar tareas y gestionar eficientemente el tiempo. Capacidad para trabajar en entornos con múltiples proyectos y plazos Habilidad para gestionar y desarrollar equipos de manera efectiva, incluyendo la contratación, capacitación y evaluación del desempeño

Anexo 7
Entrevista Jefe inmediato.

CARLOS RIZO INGENIEROS C&C CONSTRUCCIÓN Y CONSULTORÍA	C &C CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA ESTRUCTURAL SAS	CODIGO: CYC - 003
		VERSIÓN: 1
	ENTREVISTA JEFE INMEDIATO	OCTUBRE DE 2023

APERTURA DE ENTREVISTA
1. Presentación del entrevistador
2. Explicar objetivo de entrevista

Nombre del aspirante _____

Cargo al que aspira _____

Responsable del cargo _____ **Fecha** _____

Apreciado Jefe:
Dentro del proceso de selección es muy importante poder contar con su concepto respecto al candidato que estamos evaluando; para emitir dicho concepto debe tener en cuenta aspectos como aptitud profesional, conocimientos específicos y experiencia (entre otras). Es por esto por lo que le agradecemos que al final de la entrevista emita su CONCEPTO GENERAL respecto al candidato.
A continuación, encontrara 5 parámetros que facilitaran la entrevista con el candidato, por favor marque en la casilla correspondiente si el candidato cumple o no con el ítem mencionado.

PREGUNTA	**CUMPLE**	**NO CUMPLE**
1. Posee los conocimientos técnicos y/o profesionales requeridos para el cargo que aplica.		
2. Posee las aptitudes y/o habilidades requeridas para desempeñarse adecuadamente en el cargo.		
3. La experiencia laboral con la que cuenta el candidato está relacionada con el cargo.		

4. Las expectativas del candidato están relacionadas con los objetivos estratégicos del área y la organización.		
5. La actitud del candidato durante la entrevista, muestra interés frente al cargo.		

Concepto general con respecto al evaluado:

Observaciones:

Anexo 8
Entrevista Gerencia Administrativa

CARLOS RIZO INGENIEROS C&C CONSTRUCCIÓN Y CONSULTORÍA	C &C CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA ESTRUCTURAL SAS	CODIGO: CYC - 004
	ENTREVISTA GERENCIA ADMINISTRATIVA	VERSIÓN: 1
		OCTUBRE DE 2023

APERTURA DE ENTREVISTA
1. Presentación del entrevistador
2. Explicar objetivo de entrevista

1. INFORMACIÓN BASICA

Nombre del aspirante _____
Cargo al que aspira _____
Responsable del cargo _____ **Fecha** _____
Fecha de Nacimiento _____
Estado civil _____
Sexo _____
Edad _____
Celular _____
Tipo de Vivienda _____
Barrio _____
Con quien Vives _____

2. INFORMACIÓN FAMILIAR

Padre _____
Ocupación _____
Madre _____
Ocupación _____
Hermanas _____
hermanos _____

3. INFORMACIÓN PERSONAL

Fuma _____
Cuantos al día _____
Bebe _____
Practica algún Deporte _____

Hijos

Nombre	Edad	Escolaridad

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Cargo	Tiempo laborado

Fortalezas

Debilidades

Metas

Corto Plazo

Mediano Plazo

Largo Plazo

Observaciones

Anexo 9
Entrevista trabajadores

Encuesta para evaluar la opinión de los trabajadores de la empresa C&C CONSTRUCCIONES Y CONSULTORIA ESTRUCTURAL SAS con respecto a motivación y fidelización.

Pregunta 1

Considera usted qué; ¿Contar con beneficios como bonos navideños o bonos vacacionales es importante?

A. No es importante
B. Poco importante
C. Neutral
D. Importante
E. Muy importante

La respuesta de los empleados fue: Importante (1) Muy importante (4)

Pregunta 2

¿ Que tan satisfecho estarías con horarios flexibles?

A. Extremadamente satisfecho
B. Muy satisfecho
C. Moderadamente satisfecho
D. Poco satisfecho
E. No satisfecho

La respuesta de los empleados fue: Extremadamente satisfecho (1) Muy satisfecho (2) Moderadamente satisfecho (2)

Pregunta 3

¿Estarías de acuerdo en que X cantidad de permisos sean remunerados en el periodo de trabajo?

A. Totalmente de acuerdo
B. De acuerdo
C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
D. En desacuerdo
E. Totalmente en desacuerdo

La respuesta de los empleados fue: Totalmente de acuerdo (2) De acuerdo (3)

Pregunta 4

Usted considera importante un equilibrio entre trabajo y vida personal

A. No es importante
B. Poco importante
C. Neutral
D. Importante
E. Muy importante

La respuesta de los empleados fue: Muy importante (5)

Pregunta 5

Si la empresa decidiera otorgar un día de vacaciones adicional como fidelización por el periodo de trabajo laborado ¿Qué tan motivado estaría?

A. Extremadamente motivado
B. Muy motivado
C. Moderadamente motivado
D. Poco motivado
E. No motivado

La respuesta de los empleados fue: Muy motivado (5)