

Universidad Nacional del Nordeste

Facultad de Ingeniería

Carrera:

Especialización en gerenciamiento de empresas constructoras y de servicios



**PROPUESTA DE GESTIÓN DE RRHH PARA CHACO
CONSTRUCCIONES SA – RESISTENCIA, CHACO. ESTRATEGIAS
ORIENTADAS A LA SELECCIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL DE
LA EMPRESA, AÑO 2023**

T E S I S

Para obtener el título de:

Especialista en gerenciamiento de empresas constructoras y de servicios

Presenta:

Esp. Ing. Elena González Perini

Director de tesis:

Cr. Omar De La Fuente

Resistencia, Chaco Argentina

2026

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO FINAL

TÍTULO DEL PROYECTO: PROPUESTA DE GESTIÓN DE RRHH PARA CHACO CONSTRUCCIONES SA – RESISTENCIA, CHACO. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LA SELECCIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA, AÑO 2023.

NOMBRE DE AUTOR: ING. ELENA GONZÁLEZ PERINI

NOMBRE DEL DIRECTOR: CR. OMAR DE LA FUENTE

CARRERA: ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIAMIENTO DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS Y DE SERVICIOS



Universidad Nacional del Nordeste
Facultad de Arquitectura y Urbanismo – Facultad de Ingeniería

INDICE

i.	Título	3
ii.	Introducción	4
iii.	Marco Teórico.....	5
iv.	Marco Metodológico.....	17
v.	Resultados.....	19
vi.	Implementación.....	48
vii.	Conclusión	53
viii.	Anexos	54
ix.	Bibliografía	58

TÍTULO DEL PROYECTO: Propuesta de Gestión de RRHH para Chaco Construcciones SA – Resistencia, Chaco. Estrategias orientas a la selección y retención de personal de la empresa, año 2023

NOMBRE DE AUTOR: ING. ELENA GONZÁLEZ PERINI

NOMBRE DEL DIRECTOR: CR. OMAR DE LA FUENTE

CARRERA: ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIAMIENTO DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS Y DE SERVICIOS

INSTITUCIONES INVOLUCRADAS: CHACO CONSTRUCCIONES SA

1. INTRODUCCIÓN

Chaco Construcciones SA es una empresa chaqueña, dedicada principalmente a la construcción. Con el pasar de los años, fue incorporando otras unidades de negocios, como ser la agricultura y ganadería y la comercialización de muebles.

Desde el año 2023, presenta una situación de alta rotación de personal, que se fue incrementando notablemente, perjudicando a la organización empresarial y a la distribución de las tareas de las distintas áreas. Debido a lo cual, se plantea como caso de estudio, para la realización de este Trabajo de Investigación Final, ya que en la actualidad es una situación incierta. La empresa debe absorber costos importantes para la capacitación del personal que en poco tiempo es reemplazado por uno nuevo generando esto no sólo un déficit económico sino también un atraso en la producción de la misma.

El análisis de los antecedentes investigados relacionados a la problemática en estudio, que se detallan a continuación aseveró la importancia de generar una propuesta de intervención de este tipo en la empresa Chaco Construcciones SA. Dejando en forma evidente que es una situación que se encuentran atravesando distintas empresas de diferentes rubros y que será un común denominador en los años siguientes. La no intervención sobre el tema en estudio por parte de los accionistas de la sociedad podría generar costos altísimos en la misma, un caos organizacional y a su vez un descenso de la productividad.

Se cree que esta alta rotación de personal, está directamente relacionada a la Generación Y o también llamados Millennials. El estudio de la mentalidad de estas generaciones es la pieza clave del rompecabezas para poder lograr una base sólida de personal clave. Porque además existen numerosas razones para aseverar que son una generación excelente para la industria de la construcción por diversos motivos como: *valoran la innovación*, les gusta resolver problemas con metodologías nuevas y proponer ideas innovadoras; *proporcionan equilibrio entre el trabajo y la vida*, siendo este uno de los factores principales que consideran cuando buscan un trabajo; *valoran la creatividad y fomentan el trabajo en equipo*; *buscan ser desafiados*, eligen centrarse en mejorar sus habilidades y continuar el desarrollo profesional mientras agregan valor agregado a largo plazo al sector industrial; *valoran la retroalimentación y comunicación*, necesitan una retroalimentación y dirección clara y continua porque les permite entender como sus aportes benefician o aportan a la empresa siendo este un mecanismo para hacerlos parte. Son generaciones en la que los términos “transparencia” y “participación” son claves para mantener una posición activa en el progreso de la evolución y el éxito de la empresa.

El desafío estará en motivar su permanencia en el puesto de trabajo. Algunas de las formas estudiadas para que esto suceda pueden ser tales como ofrecerles algo de lo que estar orgullosos, fomentar la interacción social positiva, contar con una cultura empresarial

solidaria, fomentar la innovación y el uso de la tecnología y comunicación, visión y objetivos claros.

Por lo que este trabajo busca implementar una Propuesta de RRHH para la empresa mencionada, que no sólo abarque un plan de políticas de mantenimiento para el personal abocadas a las necesidades de los mismo, sino también un correcto programa de reclutamiento del personal.

2. MARCO TEÓRICO

La Empresa Chaco Construcciones SA, es una empresa constructora que reconoce su origen en Chaco SAICA, sociedad anónima familiar que tenía como accionistas principales a Julio Román Grossi y su familia, dedicada a la administración de las propiedades inmobiliarias de la misma sociedad. Por iniciativa de los Ingenieros Rafael Alfredo González y Jorge Raúl Bernal acuerdan incorporar a la actividad de ésta, la construcción.

Con ese acuerdo, se inician actividades de construcción de obras públicas y privadas a mediados de 1970 y en el marco de un acuerdo societario que consistía en que, si esa actividad crecía y se desarrollaba, los Ingenieros serían socios en partes iguales, en la actividad de construcción, con los tenedores de acciones de esta sociedad madre, que aportaba en ese momento el capital de riesgo para incursionar en la actividad.

Así las cosas, habiéndose desarrollado en forma exitosa esa primera etapa de la actividad de construcciones, en 1975, se realiza una escisión de sociedad, en el marco de lo establecido por la Ley 19550 destinando el capital acumulado por la actividad en Chaco SAICA a la creación de una nueva sociedad Chaco Construcciones SA con la participación de las tres partes involucradas. Dentro del marco de las normas que regulan las sociedades de capital, la historia de la empresa es muy rica, porque Chaco Construcciones SA se vuelve a escindir en 1982, dando lugar al inicio de actividades de Chaco IV SA habiendo un corrimiento de socios y quedando en la práctica como accionista principal el Ing. Rafael A. González.

Chaco Construcciones SA también absorbió por fusión a Transchaco SA, empresa constructora en la que tenía participación a la vez que participa y participó de gran número de UTEs e incorporó a su objeto nuevas actividades, como la agrícola ganadera, y la comercialización de mobiliario.

En la actualidad es una empresa familiar a cargo de una segunda generación de su fundador el Ingeniero Civil Rafael Alfredo González. Es una empresa de categoría MIPyME – Mediana Tramo I – Sector Construcción. Su principal actividad es la obra pública, pero posee otras unidades de negocios, tales como: negocios inmobiliarios, agrícolas y ganaderos y comercial. Se encuentra localizada en la ciudad de Resistencia, Chaco ubicada en una zona estratégica sobre la Ruta Nicolás Avellaneda Km 15,88. Desde donde lleva a cabo todas las tareas administrativas, de almacenamiento y logística para todas las unidades de negocio.

Es una sociedad anónima conformada por cuatro socios, representados por un directorio unipersonal. Su organigrama se desarrolla en tres áreas principales administración, producción y logística; cada una de ellas a cargo de uno de los accionistas.

Su estructura organizacional es del tipo “*funcional*”, o principio de la especialización de funciones para cada tarea. En una estructura funcional, las actividades y responsabilidades se agrupan según las funciones o departamentos específicos, como las mencionadas: administración, producción y logística. Cada departamento se encarga de realizar tareas relacionadas con su área de especialización. A su vez dentro de cada especialización se encuentran otros departamentos que dependen de las mismas.

Dentro del área de administración se encuentran los siguientes departamentos: Departamento Administrativo/Contable; Departamento de Recursos Humanos; Departamento Comercial. Dentro del área de producción se encuentran los siguientes departamentos: Departamento de Compras; Departamento de Obras de Arquitectura; Departamento de Obras Viales. Dentro del área de Logística se encuentran los siguientes departamentos: Departamento de Almacenamiento; Departamento de Rodados/Maquinarias; Departamento de Logística.

En la actualidad posee diecisiete puestos de trabajo permanentes en el área administrativa y técnica; y veintiún puestos de trabajo permanentes en las áreas de almacenamiento, producción y logística.

Para una mejor comprensión de las tareas que se llevan a cabo en cada una de las áreas, a continuación, se describen sus funciones más importantes:

a) El Área de “Administración” se ocupa de:

- Dirigir la administración general de la empresa y coordinar acciones y decisiones con los responsables específicos.
- Llevar en legal forma los libros de: 1. Actas de Directorio; 2. Actas de Asambleas Ordinarias y extraordinarias; 3. Asistencia a Asambleas Ordinarias y extraordinarias además de monitorear estén al día los restantes libros que las normas vigentes exigen en materia de contabilidad, impuestos y recursos humanos.
- Contabilidad: Diseñar y proponer el esquema contable, analizar y controlar la imputación de los gastos y el origen de los ingresos, administrar el sistema contable de la empresa, confeccionar los informes contables y el balance general.
- Cash Flow: Elaborar y realizar el seguimiento del programa de ingresos y egresos de la empresa para la organización e información a la tesorería.
- Impuestos: Administrar el cumplimiento de las obligaciones impositivas de nivel nacional, provincial y municipal, y previsionales, asesora sobre la toma de facilidades para el pago, atender como interlocutor eventuales inspecciones o verificaciones.



Universidad Nacional del Nordeste

Facultad de Arquitectura y Urbanismo – Facultad de Ingeniería

- Balances: Confeccionar el balance general anual y los trimestrales o semestrales o de corte que fueren necesarios para la actividad de la empresa y tramitar por ante los organismos con competencia su presentación.
 - Facturación: Confeccionar la facturación de la empresa por ventas o servicios prestados.
 - Cobranza: Realizar el control y seguimiento de la cobranza.
 - Dirigir y gestionar en todos sus aspectos en el marco de las obligaciones que para la empresa surgen con la franquicia comercial de RENO, así como el resguardo de los derechos que surgen de la misma, administrar compras y ventas, asumir la totalidad de la dirección del negocio y administrar las decisiones de pagos y cobranzas coordinando con la tesorería. Tomar y despedir el personal asignado a la franquicia y establecer sus formas de contratación.
 - Dirigir y gestionar el departamento de Recursos Humanos, estableciendo modalidades de pago ajustadas a normas generales y particulares de la empresa con el asesoramiento en su caso de los responsables de áreas con personal de dependencia directa de los mismos teniendo como objetivo mantener criterios equilibrados para el conjunto en materia de obligaciones de prestación, nivel de responsabilidad y nivel de compensación económica y supervisa la liquidación de sueldos y jornales.
 - Administrar la cartera de seguros de la empresa.
 - Tesorería: Gestionar con equilibrio para las actividades de la empresa el manejo de los fondos
 - Bancos: Gestionar las estrategias de manejo de fondos y créditos con los Bancos.
 - Informática: Gestionar la administración de los sistemas informáticos de la empresa, apuntando a su permanente actualización y a la eficiencia de su uso como herramienta.
 - Armado formal de presentaciones a Licitaciones: Administrar la lectura de pliego y la distribución de responsabilidades en la preparación de presupuestos de oferta en el sector construcciones.
- b) El Área de “Producción” se ocupa de:
- Dirección Técnica de obras: Administrar y conducir a los profesionales a cargo de la representación técnica o asumirla según el caso, así como a los profesionales actuantes en obra. Solicitar y recibir informes de los mismos. Autorizar y controlar sus rendiciones de gastos. Dar el Visto Bueno a las necesidades de materiales, insumos y/o necesidades de equipos y herramientas como paso previo la prosecución del trámite a otras áreas. Verificar que los precios de adquisición de materiales, utilización de máquinas, rodados o herramientas estén previstos en los

presupuestos de oferta de los trabajos sea en los presupuestos de costos o de gastos generales.

- Armado de precios de oferta: Análisis de la elaboración del costo – costo; control de los gastos generales; proposición de utilidades, análisis de escenario de competencia; análisis de situación de mercado; análisis de fortalezas y debilidades de la empresa en el escenario.
 - Gestión política de contratos: Gestión a nivel de representación, presentación de la empresa, defensa de sus intereses, explicación de sus posiciones y otros que correspondan o sean requeridos por la misma a los niveles que pueda acceder por si o a través de terceros.
 - Seguimiento de contratos: Asistir al Director Técnico y conducir a los profesionales de obra, actuando según las instrucciones del mismo y en acuerdo con él. Elaborar información técnica de las obras para la toma de decisiones superiores. Dar el Visto Bueno a las necesidades de materiales, insumos y/o necesidades de equipos y herramientas para elevarlas a consideración del Director Técnico, como pasos previos a la prosecución del trámite a otras áreas. Verificar que los precios de adquisición de materiales, utilización de máquinas, rodados o herramientas estén previstos en los presupuestos de oferta de los trabajos sea en los presupuestos de costos o de gastos generales e informar de los desvíos a la Dirección Técnica.
 - Representación técnica: Asumirla cuando así se convenga con la Dirección Técnica.
 - Organización de obras: Diagramar la organización de las obras, proponer: personal de conducción y niveles salariales y/o categorías; desvinculaciones y altas; necesidades de materiales y elevar para su compra. Mantener relaciones con las inspecciones y con profesionales tercerizados por la empresa en materia ambiental y de seguridad del trabajo y otros requeridos por los contratos.
 - Seguimiento de Plan de trabajos: Hacer el seguimiento de las curvas de avance de obra e informar sobre desvíos.
 - Personal: Controlar horas hombres insumidas quincenalmente y que los vales sean compatibles con la producción y los costos
 - Certificación: Elaborar las bases para la estructuración de certificados conforme a las estipulaciones contractuales.
- c) El Área de “Logística” se ocupa de:
- Compras: administrar el proceso de compras del total de los insumos de la empresa, incluido bienes de capital, con excepción de las operaciones de la franquicia RENO, receptar las necesidades, efectuar la cotización entre los posibles proveedores, averiguar los antecedentes patrimoniales y de cumplimiento de los mismos, emitir las órdenes de compra con las condiciones de pago acordadas con el beneficiario de la orden, previo análisis, de las posibilidades financieras, con la tesorería.



Universidad Nacional del Nordeste

Facultad de Arquitectura y Urbanismo – Facultad de Ingeniería

- Logística: Operar el transporte de materiales y mercaderías, con recursos de transportación propios o ajenos, evaluando las operaciones desde el punto de vista económico y financiero estableciendo modalidades.
- Maquinaria: Mantener el inventario de máquinas y herramientas en condiciones de uso, proponer según el caso en consulta con los usuarios y análisis de condiciones económicas y financieras, bajas y altas de equipamiento, llevar las relaciones con los proveedores de reparaciones y repuestos e insumos propios de máquinas como combustibles y lubricantes. Llevar actualizada una planilla de “Estado” del patrimonio a su cargo y socializar con los usuarios las perspectivas de reparación frente a las bajas temporarias. Proponer las bajas y altas de personal operador de equipamiento en coordinación con los usuarios.
- Rodados: Mantener el inventario de rodados mayores y menores en condiciones de uso, proponer según el caso en consulta con los usuarios y análisis de condiciones económicas y financieras, bajas y altas de equipamiento, llevar las relaciones con los proveedores de reparaciones y repuestos e insumos propios de rodados como combustibles y lubricantes. Llevar actualizada una planilla de “Estado” del patrimonio a su cargo y socializar con los usuarios las perspectivas de reparación frente a las bajas temporarias. Proponer las bajas y altas de personal operador de equipamiento en coordinación con los usuarios. Coordinar y controlar el cumplimiento de las obligaciones normativas para la circulación en ruta y urbano de los vehículos y del personal empleado para su manejo.
- Taller: Coordinar y priorizar las tareas del personal de taller de reparaciones de máquinas y rodados y autorizar las tareas de terceros dentro de las instalaciones de la empresa, consensuando con usuarios las prioridades. Coordinar y priorizar las tareas del personal de taller de manufacturas, en coordinación con las necesidades de los usuarios internos. Abastecer las necesidades de insumos para garantizar plena ocupación de la mano de obra.

Dentro del área Administrativa, como anteriormente se ha descripto, la empresa cuenta con el departamento de RRHH. Departamento responsable de la problemática que plantea esta producción. El mencionado departamento cuenta con una persona responsable del mismo, que depende directamente de los accionistas. Y tiene a cargo todo el personal tanto administrativo como de obra que cuenta la empresa. Que a la fecha resultan ser aproximadamente 45 personas.

La problemática que presenta la empresa Chaco Construcciones SA radica en la permanente rotación del personal administrativo y técnico permanente, que afecta directamente a la evolución y el crecimiento de la misma, como así también en la eficiencia de sus procesos productivos, ya que dependen en un ochenta por ciento del recurso humano. Este recurso humano administrativo y técnico indispensable para llevar a cabo el buen funcionamiento de la empresa y las funciones detalladas con anterioridad, es, él que hoy en día debe ser atendido por los encargados de llevar a cabo la dirección de la empresa.

De entre los trabajadores que se desempeñan en Chaco Construcciones SA, aquellos que tienen entre 24 y 40 años, son quienes muestran más dificultades para permanecer en períodos prolongados en la empresa; que son los denominados en la actualidad como “millennial generation”. La Generación Y o Millennials son aquellos nacidos a principios de los 80 e inicios del siglo XXI. Tomando como base el rango propuesto por Zemke et al., (2013), los Millennials son aquellos nacidos entre 1980 y 2004 y están entre sus 10 y 30 años de edad. Sin embargo, al igual que, con el resto de generaciones, las fechas exactas de inicio y fin de esta generación varían entre los diferentes autores; principalmente se debate sobre el límite del fin de la generación y el inicio de la generación Z o Centennials. Es así como las consultoras PWC (2011), Deloitte (2014), y autores como Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro (2009), Sprague (2008) y Tulgan (como se citó en Burkus, 2010), se refieren a los Millennials como aquellos nacidos entre 1980 y el año 2000. De acuerdo con De Hauw y De Vos (2010) y Burke y Ng. (2006), el rango va entre 1980 y 1994. Mientras que para Benckendorff, Moscardo y Pendergast (2010), los Millennials son aquellos nacidos entre 1977 y 2003. Taylor (2005) afirma que la Generación Y es un producto de las influencias del posmodernismo; dado que se asume la realidad no sólo desde el punto de vista social, sino también individualmente, se valoran las opiniones y preferencias personales por sobre la verdad, la razón o la ciencia, tanpreciadas en la modernidad. En los estudios mencionados predominan dos ejes de reflexión, uno, vinculado con la relación que estos jóvenes tienen con el estudio y la educación en general, y el otro se vincula con el ámbito laboral. Los Y son los hijos de los últimos Boomers y de los primeros X, y crecieron en una cultura de niños protegidos y queridos (Zemke et al., 2013); caracterizados por el uso de la tecnología como parte integral de su estilo de vida. Su afinidad por el mundo digital es uno de los aspectos más destacables de este grupo (PWC, 2011). Han crecido marcados en eventos muy significativos, el crecimiento de google, de Facebook, Twitter, y las redes sociales en general. El internet, los teléfonos inteligentes, redes sociales, y en general los avances tecnológicos hacen parte de su desarrollo humano; el acceso inmediato a la información es su satisfacción. Son las primeras generaciones millennials que entran al mercado laboral con más y mejor conocimiento en herramientas digitales para los negocios que sus generaciones precedentes. A los millennials se los caracterizan entre otras cosas por una niñez llena de actividades, una cultura de lo inmediato que ha marcado sus estilos de vida y de consumo. Son jóvenes rodeados de medios tecnológicos y de comunicación que utilizando estos recursos de forma productiva la hacen parte de su propia cotidianidad, resaltándose la inmediatez de los resultados esperados y su gratificación por el hecho de conseguirlos.

Esta selección de este rango etario radica en que los trabajadores mencionados presentan intereses y objetivos personales y profesionales totalmente distintos a los que otros rangos etarios presentaban o buscaban años atrás. Debido a esto y al cambio radical de intereses, es que la empresa debe adecuarse, con nuevas políticas y estrategias, para poder mantener estable un personal capacitado y altamente comprometido con la misma. Así también se busca analizar factores de contratación que pueden estar intercediendo en la problemática mencionada, como ser: formas de contratación, remuneraciones, clima laboral, jornadas de trabajo, etc.

El cambio de prioridades personales en los profesionales y no profesionales, de la nueva generación interfiere en esta problemática abordada, lo que motiva a generar un plan de gestión de RRHH que consista en una metodología de selección de personal eficiente y un posterior programa de sostenimiento del personal necesario para el desarrollo de la actividad de la empresa en las áreas técnicas y administrativas.

El plan tiene como finalidad poder reducir al mínimo posible esta problemática e investigar los factores que conllevan al personal a abandonar sus puestos de trabajo en períodos muy cortos.

Históricamente, se han desarrollado varios modelos de gestión de recursos humanos:

- **Modelo Clásico:** Inspirado en teorías de Fayol y Weber, que enfatizaban la división del trabajo, la jerarquía y el control.
- **Gestión por Competencias:** Se centra en identificar, desarrollar y evaluar las competencias técnicas y blandas necesarias para el desempeño eficaz, aspecto crucial en la construcción, donde la especialización y el conocimiento técnico son fundamentales.
- **Enfoque Estratégico:** Considera la gerencia de recursos humanos como una función que contribuye directamente a la estrategia y éxito organizacional, integrando la planificación de personal con la visión y misión de la empresa.

El cambio generacional que la empresa se encuentra atravesando pone como prioridad que se aborde el tema y se encuentre una adecuada y viable resolución del problema.

Rivera Loaiza (2018) plantea que algunas conclusiones que comparten estos estudios y otros de la misma índole, son que es evidente que las personas nacidas entre 1980 y 2000 poseen características diferentes a sus generaciones anteriores por consiguiente su visión de la vida como tal ha cambiado, de este modo sus capacidades, motivaciones, métodos de aprendizaje, formas de relacionarse y su forma de entender la calidad de vida difieren de la estructura social generada por sus antecesores.

El trabajo de investigación denominado “Análisis de la Rotación Laboral en los Jóvenes Profesionales de la Ciudad de Bogotá” Rivera Loaiza (2018) tiene como principal objetivo analizar los factores que conllevan a los cambios laborales de los profesionales residentes en la ciudad de Bogotá nacidos entre 1980 y 1995. Se plantea el debate de la problemática actual de los jóvenes y su relación con el trabajo. Una de las aristas de este debate se centra principalmente en los jóvenes profesionales y su tendencia a cambiar constantemente de trabajo, rompiendo así las reglas tradicionales del comportamiento laboral en donde un trabajador solía permanecer en la misma empresa durante muchos años.

En efecto, el empleado de la era actual no es el mismo en comparación con el empleado de décadas atrás; por ende, las características, los valores, las ideologías e intereses de los jóvenes profesionales de la actualidad han cambiado en cierta medida y pueden tornarse más difusas o difíciles de entender según el contexto en el que se le mire. Esto obliga a las empresas a observar y analizar con mayor detenimiento a sus trabajadores, con el fin de determinar las posibles causas que los conllevan a permanecer o abandonar sus puestos de trabajo.

La finalidad de este análisis es suministrar información para que las empresas puedan tomar las precauciones, estrategias y medidas necesarias para tratar de mantener una planta de personal laboral estable, que se encuentre sumamente familiarizada y comprometida con los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo. En esta publicación, se identifican tres factores significativos que influyen en el cambio de empleo que son: mejor oferta laboral en tipo de cargo, generación de emprendimiento personal y mejora de salario. Y en menor medida tomar tiempos sabáticos y/o vacaciones prologadas. También se evidencia y sostiene que su anclaje socio histórico les confiere a estos jóvenes estilos de aprendizaje y laborales particulares por no decir distintos a los de las generaciones anteriores, por lo cual se hace de suma importancia que las políticas de gestión de recursos humanos busquen adaptarse a las nuevas características. De esta manera se pudo determinar que algunos de los factores por los cuales los jóvenes profesionales Bogotanos cambian de trabajo es porque buscan no solo una remuneración económica de acuerdo con sus capacidades si no también un trabajo que les brinde un ambiente superador que los entiendan como personas y comprendan el valor de generar un equilibrio entre lo laboral y lo personal. Buscan compañías que les ofrezca ambientes positivos, que sean conscientes que el tiempo empleado en el trabajo debe ser productivo, beneficioso y valioso tanto para el empleador como para el empleado y que cada día cuente como parte de su aprendizaje y crecimiento profesional, buscan menos control y más rendimiento como parte de las características de esta generación; buscan un jefe mentor que los empodere con desafíos empresariales que mejoren el tipo de cargo día a día y no haga de su trabajo algo rutinario, quieren trabajar en equipo compartiendo metas y resultados, donde exploten su creatividad sus ganas por aprender, agregar valor, aportar iniciativas nuevas que mejore su puesto de trabajo y compartir ideas con libertad de expresión. Eso los motiva a cambiar de empleo; que las empresas no entiendan este tipo de deseos. Por otro parte, se logró encontrar una relación en tan solo dos cruces de variables según el análisis estadístico donde se observó que la edad y el interés en cambiar de empleo estaban relacionados, al igual que el sexo y las razones por la cual renunciaría.

Seguido se analiza el trabajo “Investigación de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León” Piantini, Ledezma Elizondo y Rivera Herrera (2011) que tiene como objeto de estudio la rotación de personal, la productividad y la eficiencia de los obreros de la construcción, como elementos de factor humano en el contexto de las empresas constructoras. En la misma se determina la relación entre la rotación del personal con la productividad y la eficiencia, lo que se traduce en pérdidas o ganancias para las constructoras. Se comprueba que esta industria ha tenido que aumentar la intensidad de sus operaciones y hacerlas más sistematizadas poniendo especial cuidado ya no sólo en el proceso constructivo y en la compra de materiales sino también en su fuerza laboral como un factor relevante para el funcionamiento de las mismas. De este trabajo resulta la confirmación de la hipótesis relacionada a que la rotación de personal afecta a la productividad y la eficiencia de los obreros. Así también refleja en las conclusiones que la rotación de los mismos es voluntaria, por lo que la empresa no tiene un control sobre este fenómeno y afirma que causa esto retrasos en la producción. Lo que evidencia que esto es un serio problema

para este tipo de industrias, ya que a pesar de la facilidad con la que el personal obrero en algunos casos se puede recuperar, este nuevo personal tiene que adaptarse a la dinámica del grupo, lo que trae como consecuencia pérdidas de productividad y de eficiencia en el grupo.

Por último, se analiza la siguiente publicación “Análisis de las causas del alto índice de rotación voluntaria de empleados: “Caso Packing Flexart SA” Cinco (2020), tiene como objetivo general investigar, analizar, y evaluar qué factores generan una significativa rotación voluntaria de operarios en la empresa Flexart. Además, plantea propuestas para contrarrestar dicho índice. Remarca que se ha podido constatar que las empresas para poder alcanzar sus metas propuestas es de vital importancia que tengan un buen funcionamiento interno. Es decir, es fundamental que se preocupen por saber cuán satisfechos y motivados están los empleados contratados, ya que frecuentemente muchas compañías en el afán de obtener una mayor productividad, en busca de la mayor ganancia posible, sacrifican estos factores sin tener en cuenta que son un eslabón esencial de la cadena productiva conllevando, paradójicamente, a su perjuicio. Por tanto, la motivación y satisfacción de los empleados resultan ser factores imprescindibles cuya ausencia llevará a la rotación voluntaria en búsqueda de mejores alternativas laborales. Evalúa las consecuencias que esta problemática acarrea como ser, aumento de los costos por reemplazo de personal, disminución de la calidad de los productos y mala atención al cliente. Analiza desde una visión más humana y poniendo al empleado como el eslabón fundamental para una empresa. Concluyendo que en el caso de la empresa en estudio, las razones de esta alta rotación eficazmente comprobada por estadísticas se debía a factores como: un alto grado de falta de humanización, el maltrato de los superiores hacia los empleados, la falta de reconocimiento por sus logros, y a su vez ciertas normas tales como la ausencia de beneficios, inflexibilidad horaria y los turnos rotativos son algunos de los motivos que más comprometen la motivación y satisfacción laboral y ergo conllevan al alarmantemente alto índice de renuncias en la empresa. Para poder lograr una transformación positiva será necesaria la participación y el involucramiento de autoridades con poder, para de esta forma lograr los cambios deseados.

Los análisis de estos antecedentes se encuentran estrechamente relacionados con la problemática que acontece en la empresa en estudio, es lo que impulsa a adecuar a la misma, a los nuevos lineamientos en materia de RRHH, conformando un equipo multidisciplinario que trabaje esta situación y desarrolle estrategias para la correcta selección del personal, como así también puedan evaluar acciones a implementar para la permanencia de ese personal por un tiempo de al menos 5 años.

La gestión de recursos humanos (GRH) se define como el conjunto de procesos, políticas y prácticas que permiten atraer, desarrollar, motivar y retener el talento humano para alcanzar los objetivos organizacionales. Tradicionalmente, se ha abordado desde una perspectiva operativa (departamento de personal) hasta una visión estratégica en la que las personas se consideran un recurso clave para la competitividad y el éxito empresarial. Como en cualquier otro sector, el desarrollo de sólidas estrategias de RRHH para una empresa de construcción es vital para construir un negocio fuerte y resistente. Desde la contratación hasta la incorporación y la gestión del

rendimiento de los empleados. La retención del mismo y su crecimiento. Los RR.HH. desempeñan un rol clave en la gestión de la mano de obra, garantizando la seguridad y compatibilidad con las metas generales de la empresa.

Podría ser de gran interés plantear el modelo de RRHH de David Ulrich que es utilizado por grandes empresas orientadas al cliente en todo el mundo para mejorar la eficiencia y la eficacia de sus departamentos de RRHH. Ayuda a organizar roles y responsabilidades en los departamentos de RRHH, definiendo quién es responsable de las tareas claves que contribuyen al buen funcionamiento de cualquier negocio. El modelo está diseñado para simplificar las formas de trabajo y garantizar que cada miembro del equipo tenga en claro sus roles y responsabilidades, y de qué es responsable. Ulrich divide RRHH en cuatro secciones clave:

- **Socio Estratégico.** El Socio Estratégico está ahí para ayudar a gestionar el desarrollo y el crecimiento de la fuerza laboral. Observa al cliente para ver qué podría mejorar y revisa los sistemas y procesos que podrían ayudar a satisfacer sus necesidades y deseos de forma más eficiente.
- **Experto Administrativo.** El Experto Administrativo desempeña un rol más interno. Gestiona costos, personal y la entrega general de los resultados operativos habituales.
- **Agente de Cambio.** El Agente de Cambio analiza la cultura general de la empresa y piensa en cómo mejorarla, tanto desde una perspectiva personal como profesional. Se conectará con los gerentes de línea para liderar y facilitar el cambio y hacer de la organización un lugar mejor para todos.
- **Empleado Líder.** El Empleado Líder ayuda a los empleados a expresarse y garantiza que se sientan escuchados y respetados en el trabajo. Apoya la implementación de procesos y prácticas que garantizan la protección, y también puede contribuir a que el personal de la empresa sea más feliz y saludable, lo cual beneficia enormemente a la organización.

Esto establece el marco para un departamento de RR. HH. eficiente y define claramente qué roles deben centrarse en las personas y los procesos. Dentro de estos roles, se establece si cada persona debe encargarse de la planificación operativa o estratégica. Los objetivos principales asociados al modelo son: crear una estructura de equipo unificada y de alto funcionamiento; definir cada rol en el departamento; asegurarse de que la empresa esté funcionando al máximo de sus posibilidades y opere de manera competitiva y medir el rendimiento para hacerlo mejor de forma consistente. Dividir la fuerza laboral en cuatro áreas clave (socio estratégico, experto administrativo, agente de cambio y defensor de los empleados) ayudó a definir roles y responsabilidades y garantizó que cuestiones como la protección, la satisfacción de los empleados y el futuro de la empresa no se descuidaran en favor de tareas de RR.HH. más tradicionales.

La retención del talento, el desarrollo de los empleados y el cumplimiento de los protocolos de seguridad también son cruciales para el intento correcto de los proyectos y la salud general de la empresa de construcción.

Según un artículo publicado por “Click Up” la aplicación más completa para trabajar; Estrategias de RRHH para empresas de construcción el 13 de septiembre de 2024, para poder consolidar una gestión de RRHH es esencial en la construcción:

- Optimizar los costos laborales: los profesionales de RRHH junto a las nuevas tecnologías, pueden racionalizar los costes laborales, con una correcta supervisión activa de los niveles de dotación de personal, la formación de habilidades, la asignación de recursos y la gestión de la fuerza de trabajo.
- Atraer y retener el talento: el departamento de RRHH puede ayudar a atraer y retener el talento, ofreciendo salarios competitivos o formando a los trabajadores de la construcción.
- Crear un entorno de trabajo positivo: cultivar un entorno en el que se trasmitan valores y la misión de la empresa.
- Aumento de la productividad: una mano de obra muy comprometida y motivada es igual a productiva. De esta forma los tiempos de los proyectos de construcción se acortan o cumplen y se mantienen los estándares de calidad.
- Dar prioridad a las prácticas de seguridad: es crucial por parte del equipo de RRHH tanto la introducción, como la aplicación y el hacer cumplir las medidas y protocolos de seguridad. Esto garantiza la formación periódica en materia de seguridad y al mismo tiempo velan por el cumplimiento de las mismas.
- Gestión y mitigación de riesgos: poniendo en práctica un programa de este tipo se logra reducir riesgos relacionados a lesiones, conflictos laborales y cumplimiento de la normativa.
- Cumplimiento de la legislación laboral: garantizar desde este sector garantizar el cumplimiento de las leyes laborales en todos sus aspectos.

En general, los RRHH, en la construcción ayudan a crear un entorno de trabajo próspero para los trabajadores in situ y de oficina, allanando así el camino hacia el intento correcto a largo plazo.

Otro factor importante, es la correcta selección de talento, siendo el primer paso para conocer el sector, para lo cual es importante mantenerse al día con los factores importantes como la contratación, es decir, las novedades legislativas en torno a los contratos de obra y sus actualizaciones. Para poder optimizar los procesos de selección del talento en el sector de la construcción se podría iniciar con realizar pruebas de habilidades según el puesto a cubrir y las habilidades que el puesto lo requiera. Dedicarle, de ser posible un tiempo racional a una selección comprometida y motivada, siempre y cuando sea una posibilidad. Más vale invertir tiempo y esfuerzo en contratar a la persona adecuada, de lo contrario se puede entrar en un ciclo perjudicial con alto índice de rotación. Contar con una base de datos continua, prevé que la incorporación rápida de un personal falle. Verificar correctamente las referencias, nos puede llevar a cometer menos errores.

El capital más valioso de cualquier empresa es sin duda su personal laboral. Cuando una empresa cuenta con el equipo humano capacitado, entonces está preparada para brindar bienes y servicios de primera calidad, lo cual será respaldado por sus clientes. La idea es mantener a este

personal talentoso e impulsarlo a mejorar para que también mejore la empresa. Debido a esto este trabajo tiene como finalidad presentar un plan de estrategias para una correcta selección y retención del talento.

Para el estudio de una propuesta de Gestión de RRHH para Chaco Construcciones SA – Resistencia, Chaco. Estrategias orientas a la selección y retención de personal de la empresa, año 2023, se consultó un Informe publicado por la Revista Costos mayo 30, 2022 sobre Estrategias para la Retención del Talento en Empresas del Sector Construcción, en el informe empresas relacionadas a la construcción describen algunas de sus fortalezas con las que lograron un índice de rotación del personal muy bajo. La empresa Cementos Pacasmayo resalta dos cuestiones que muy llamativas. La empresa pone mucho énfasis a un programa de diversidad e inclusión “Pacasmayo Plural”, el cual tiene varias iniciativas que buscan darles herramientas de gestión y empoderamiento a las mujeres con potencial de tal forma que pueden sobresalir en posiciones de mayor jerarquía. Además, resaltan que para ellos no solo es importante que las personas cumplan con un sólido perfil técnico, sino que además hagan “match” con su cultura organizacional. Eso les asegura sostenibilidad en nuestra estrategia de talento.

Otra empresa como Grupo Flesan, dedicada a la construcción, con una amplia gama de servicios que ofrece, indica que las competencias que caracterizan a sus integrantes están dirigidas por sus valores corporativos. Estos son la pasión, la flexibilidad, el trabajo en equipo e integridad. La empresa también considera fundamentales el compromiso, la adaptación a la innovación y al cambio, la ayuda mutua, la orientación al servicio de excelencia y el liderazgo. Todo esto con el fin de preparar líderes para el futuro que traigan consigo una excelencia operacional, con habilidades como la planificación, enfoque, pensamiento estratégico, comunicación asertiva, capacidad de toma de decisiones, gestión de resultados, de proyectos de construcción, entre otros”, refiere la empresa. Para ello, cuentan con un sistema de gestión de desempeño basado en una plataforma digital que la empresa ha desarrollado internamente entre la gerencia de personas y la gerencia corporativa de procesos y tecnología, en el que cada líder puede ingresar y gestionar las tareas de sus equipos, basado en las evaluaciones de competencias y fijación de objetos SMART. “Estas evaluaciones son un punto de inicio para su desarrollo futuro dentro de Grupo Flesan, tanto en lo profesional como en lo personal.

En Ememsa, una metalúrgica de Perú de más de 50 años, practican una política que se denomina de puertas abiertas, en el que todo el personal puede mantener una relación directa con las gerencias. Otra política que practica la empresa consiste en que muchos de los beneficios que brinda la empresa llegan de igual manera a todos los trabajadores. No hacen diferencias si son gerentes, jefes u obreros, con la finalidad que sientan que todos son valorados de igual forma.

3. MARCO METODOLOGICO

3.1 Identificación de los destinatarios

La propuesta de intervención que se planteó, tiene como destinatarios principales a los accionistas de la empresa Chaco Construcciones SA y en segundo lugar a empresas de la zona con característica de organización empresarial similar que puedan recurrir a la aplicación del Plan de Gestión de RRHH desarrollado.

A través de la Propuesta de Gestión en RRHH, que se pretende llevar a cabo se busca generar herramientas de fácil aplicación para la correcta selección de personal para una empresa que presente la misma problemática. Y seguido a esto que se puedan conocer distintas propuestas o beneficios que se les pueda otorgar al trabajador que motiven su permanencia en su puesto de trabajo.

3.2 Objetivos de Intervención

3.3 Objetivo General

- Diseñar un plan de gestión para optimizar la selección y retención del personal administrativo y técnico de la Empresa Chaco Construcciones SA.

3.4 Objetivos Específicos

- Conocer las posibles causas de la rotación laboral sostenida del personal administrativo y técnico de la empresa Chaco Construcciones SA.
- Identificar rasgos e intereses de la población involucrada.
- Conocer herramientas orientadas a la mejor selección de personal de una empresa constructora y de servicios de escala media.
- Conocer herramientas para la correcta retención del personal de una empresa constructora y de servicios de escala media.

3.5 Metodología de Investigación

Se utilizó para la recopilación de datos, encuestas anónimas. Formularios de Google que se enviaron a los correos electrónicos en el caso de las áreas “Administrativa”, “Técnica”, “Logística” y “Producción”. Mediante las cuáles se buscó indagar a los trabajadores de la empresa, trabajadores pasivos y activos actuales y trabajadores que en la actualidad ya no están vinculados pero que tuvieron su paso por la misma en el período mencionado, que se hayan desvinculado por diferentes situaciones. La implementación de esta herramienta, nos llevó a conocer intereses de los trabajadores, sus aspectos positivos y negativos en el ámbito laboral, parámetros que nos orienten a la relación o no de estas variables con la alta rotación. (Se adjunta modelo propuesto en el anexo

i). En su gran mayoría las preguntas fueron del tipo cerradas, con la posibilidad de elegir múltiples opciones, pero también se incorporó una pregunta abierta de opinión o comentario, que podría enriquecer el trabajo de investigación.

Luego se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, con responsables del área de RRHH de otras empresas del mismo rubro y/o dueños, de manera de evaluar si dicha problemática es o no ajena a las mismas. En este caso se optó por el tipo “entrevistas” para obtener información más subjetiva y específica de cada empresa, de modo de analizar si el patrón se repite o no en las mismas. Se optó por no hacerlas presencial, ya que en algunos casos se nota resistencia a destinar un tiempo específico para las mismas. (Se adjunta modelo propuesto en el anexo ii).

Las empresas que se decidieron entrevistar, son empresas del medio de similares características a la de estudio, en lo que refiere a antigüedad, cantidad de empleados, modalidad de contratación, seriedad en las obras designadas, desempeño, etc. Se procedió a realizar en primera instancia una llamada telefónica a modo de introducción y lineamientos y luego se envió a través del correo electrónico la entrevista para ser respondida. Se consideró que esta modalidad para que la recopilación de los datos era la más adecuada, para no comprometer al entrevistado con sus tiempos limitados y/o sus respuestas sean en un ámbito personal más relajado.

- ✓ **CONING SACC:** Empresa de Construcción de más de 40 años de trayectoria. Destinada a la Arquitectura y Construcción de Obras Públicas y Privadas. Gestión y Dirección de Obras y Venta y Alquiler de Inmuebles.
- ✓ **SUCESIÓN GUTIERREZ LUIS ALBERTO:** Fundada en el año 1989, originalmente como una unipersonal y en la actualidad en proceso de transición a una sociedad. Lleva 35 años en el sector de la construcción desarrollando obras de arquitectura e infraestructura tanto en el sector público como en el privado, como actividad secundaria se dedican al alquiler de máquinas.
- ✓ **NOVELLI SACIFICA:** Empresa Constructora chaqueña dedicada a la obra pública y privada, a la actividad inmobiliaria y ganadera. Con una antigüedad de más de 73 años.
- ✓ **MAPIC SRL:** Empresa de Construcción de más de 20 años, ha estado en la vanguardia del sector de la construcción en nuestro país. Realiza obras de arquitectura del sector público y privado. Lleva a cabo una amplia variedad de proyectos, desde la construcción de viviendas unifamiliares hasta la edificación de grandes complejos comerciales y residenciales. Brinda siempre un servicio de calidad, basado en la excelencia en la construcción y en la satisfacción de sus clientes.
- ✓ **VIAL PLUS SA:** Es una empresa constructora dedicada a la ejecución de obras de ingeniería, de arquitectura y viales. Fundada en 1991 en la Ciudad de Resistencia, cuenta hoy con su planta asfáltica, personal especializado y equipamiento técnico de última generación para implementar obras de alta complejidad, tanto nacionales e internacionales, tanto para el sector público como privado. Calidad, Responsabilidad y Seriedad son vectores fundamentales que guían sus proyectos, poniendo especial atención en el Cuidado

del Medio Ambiente y la Seguridad de las Personas para dar cumplimiento en tiempo y forma con los compromisos que asumimos con nuestros clientes.

Los análisis de los datos obtenidos en la etapa de encuestas del tipo anónimas se harán a través de gráficos estadísticos y el uso de herramientas como Excel.

Se analizaron documentos del personal, legajos, contratos, recibos de sueldos y/o cualquier otra documentación inherente al tema.

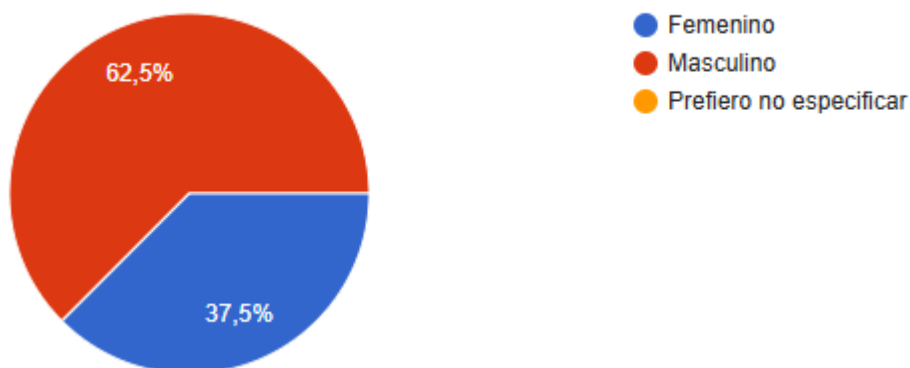
4. RESULTADOS

Se dividió el trabajo de campo relacionado a las encuestas a través de Formularios de Google en tres grupos. Los trabajadores actuales del plantel administrativo/Técnico y Logística, ex trabajadores del plantel Administrativo/Técnico y Logística de modo solo de conocer sus opiniones con respecto a su paso por la empresa y los trabajadores actuales del área de Producción (obreros).

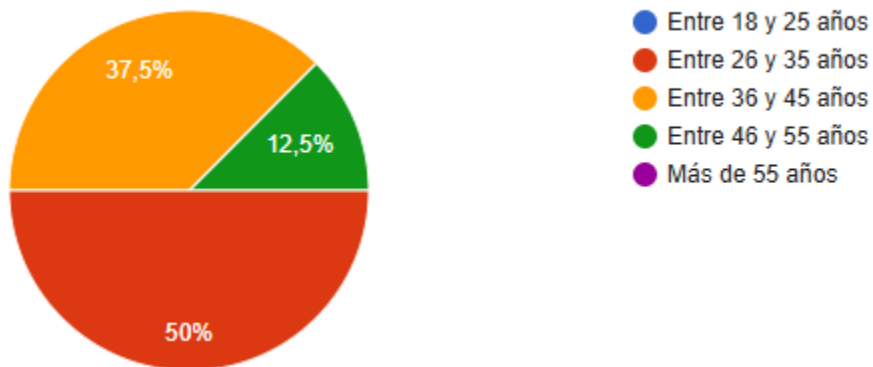
A continuación, se detallan los datos obtenidos en forma gráfica por grupo y por pregunta.

▪ Trabajadores actuales del plantel administrativo, técnico y logística

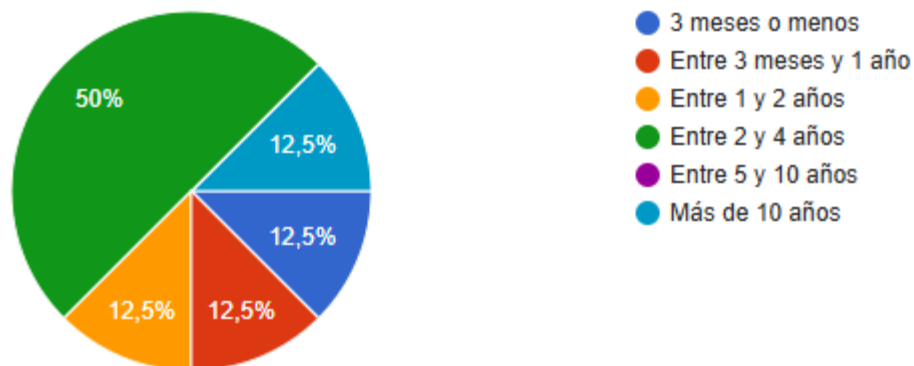
1. Podemos observar en la primera respuesta obtenida lo que respecta al sexo de las personas encuestadas. Obteniendo una mayoría del sexo masculino.



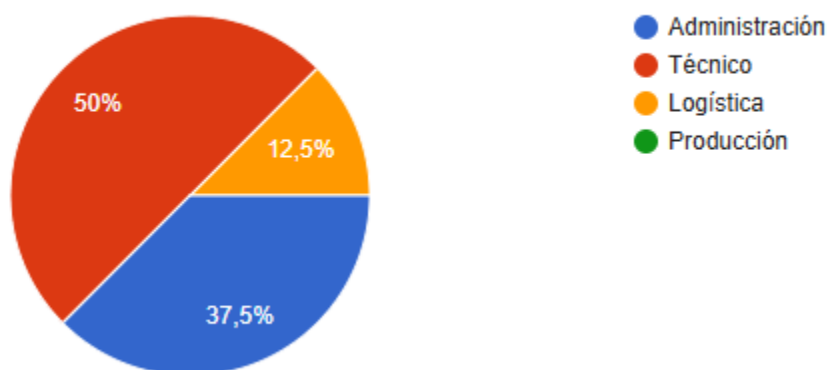
2. La segunda pregunta y de gran interés para el trabajo en cuestión, tenía que ver con la edad de las personas encuestadas. Donde podemos observar que hay predominio del rango etario que se está estudiando su comportamiento.



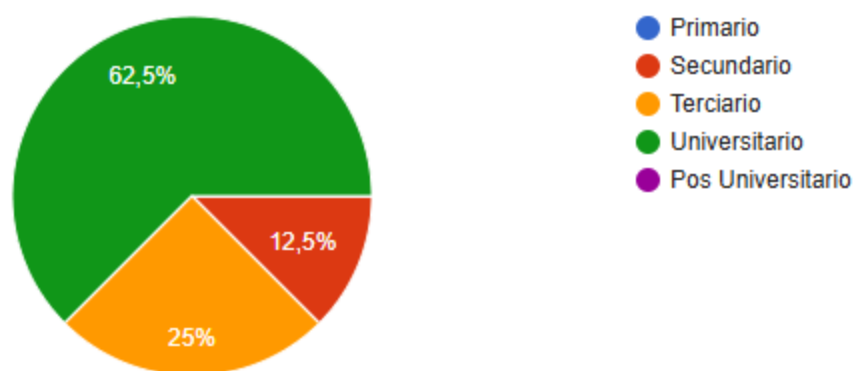
3. A continuación, se puede observar los datos obtenidos relacionados a la antigüedad que presentan dentro de la empresa, donde podemos ver que la mitad tiene una antigüedad considerable.



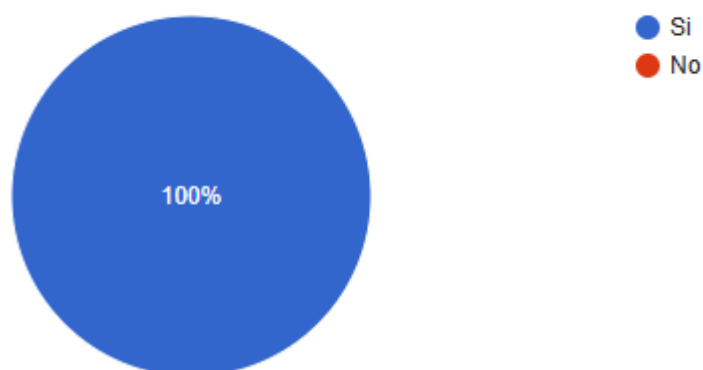
4. Con respecto al sector donde trabajan se obtuvo:



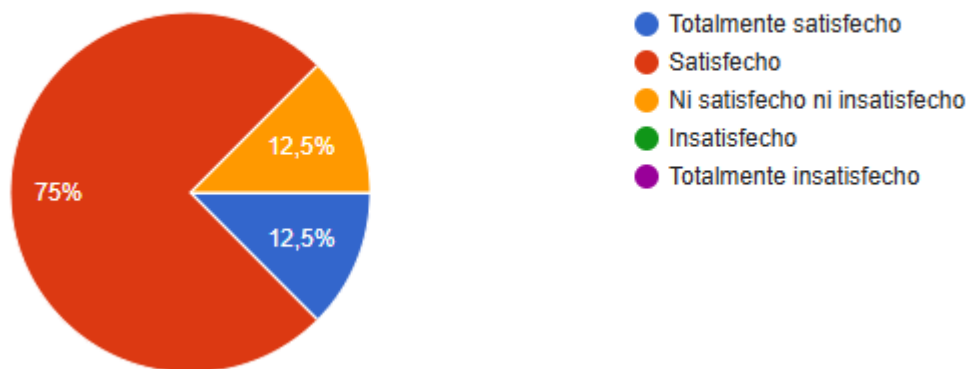
5. La siguiente pregunta estaba relacionada al nivel de estudio que presentan, donde se obtuvo:



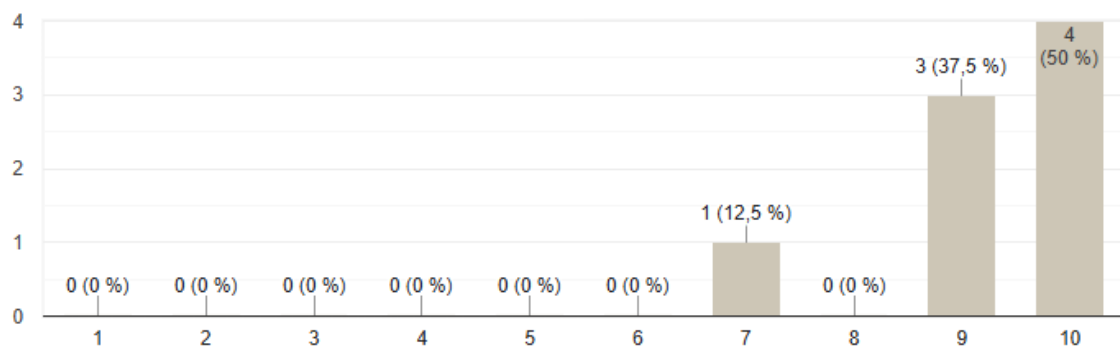
6. En las siguientes preguntas se obtuvo unanimidad en las respuestas. Estaban relacionadas a si contaban con las herramientas para desempeñarse en su puesto de trabajo y si habían adquirido conocimiento en su trayectoria en el puesto de trabajo.



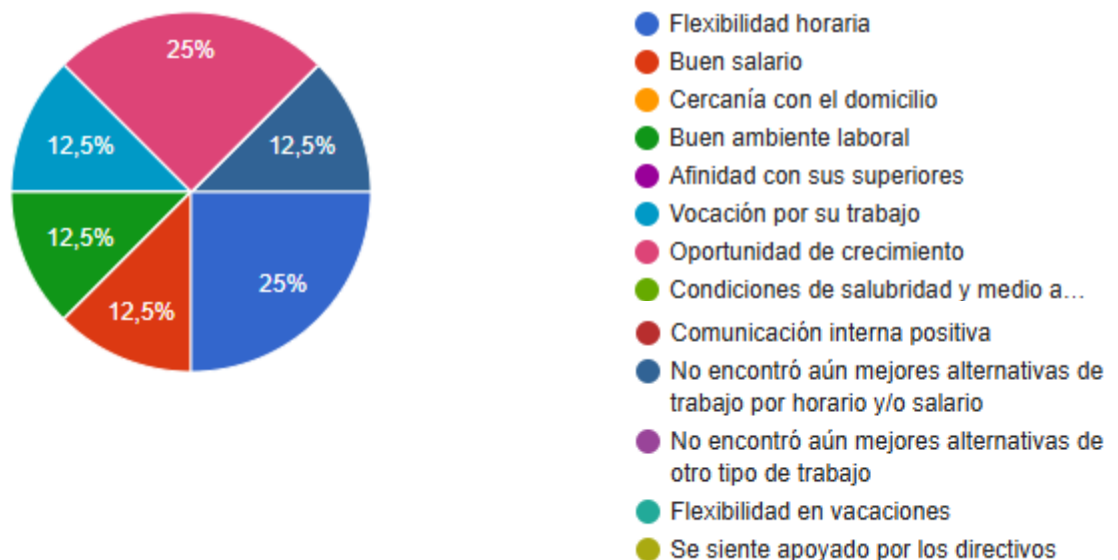
7. Relacionada a la siguiente pregunta se consultó si estaba conforme con su puesto de trabajo, obteniéndose que la gran mayoría si se encuentra conforme.



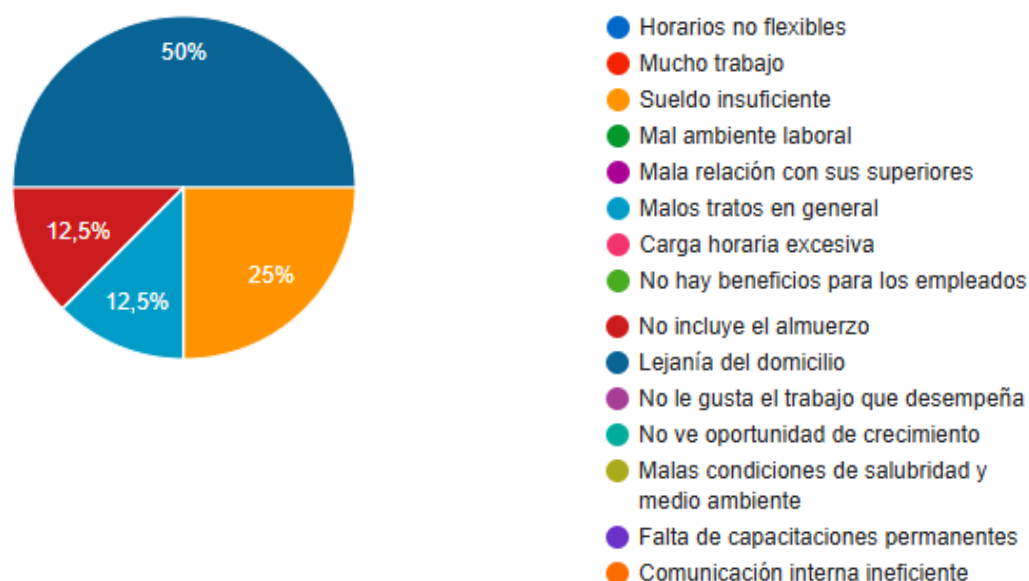
8. Luego se indagó sobre su espacio de trabajo con que puntaje lo calificaría, otorgándole una escala del 1 al 10. Se obtuvieron buenos resultados que se encuentran entre el 7 y 10 de puntuación.



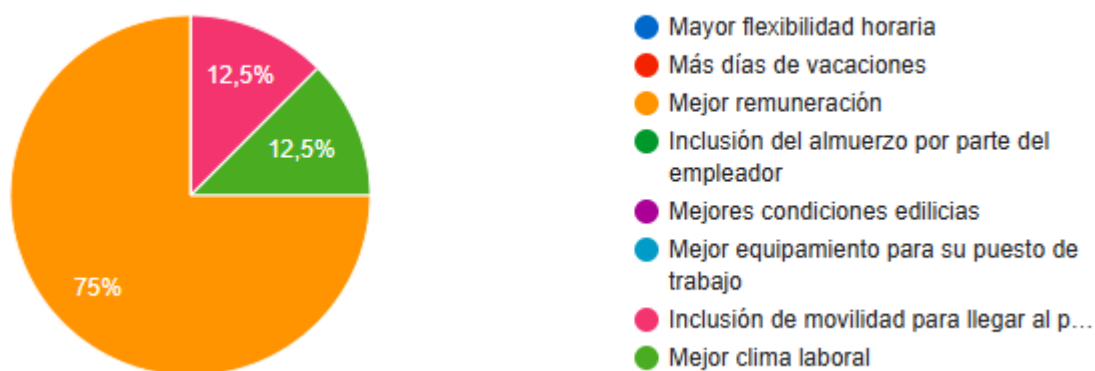
9. Con respecto a la pregunta de cuáles son los motivos que considera favorable de trabajar en Chaco Construcciones SA, habiendo varias opciones para seleccionar predominaron las siguientes respuestas: flexibilidad horaria, buen salario, buen ambiente laboral, vocación por su trabajo, oportunidad de crecimiento, no encontró aún mejores alternativas trabajo por horario y/o salario.



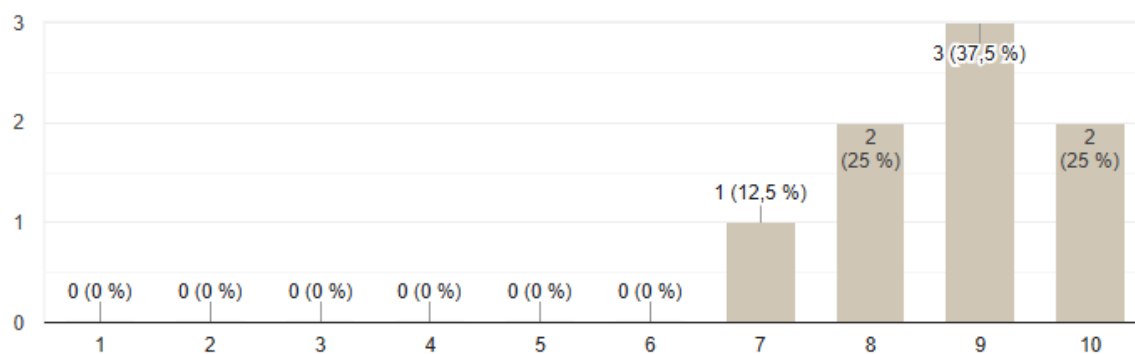
10. En la siguiente consultamos sobre los motivos desfavorables de trabajar en Chaco Construcciones SA, donde se obtuvo que prevalecieron las siguientes opciones: lejanía del domicilio, sueldo insuficiente, malos tratos en general y no incluye el almuerzo.

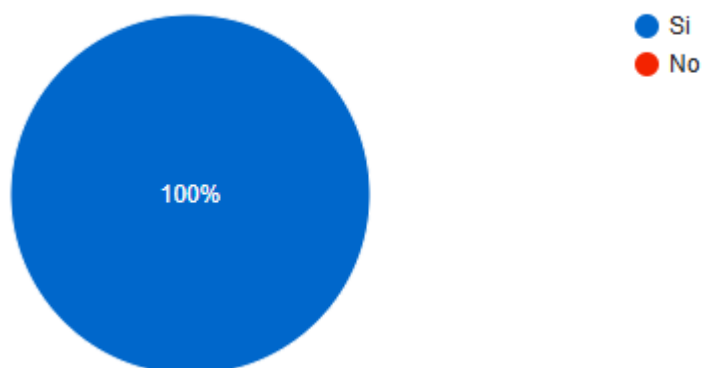


11. Luego se consultó sobre cuáles de las opciones presentadas elegiría para que su puesto de trabajo sea ideal, obteniéndose: donde se puede observar que vuelve a surgir el tema relacionada a la remuneración en primera instancia, luego la inclusión de la movilidad para llegar al puesto de trabajo y mejor clima laboral.



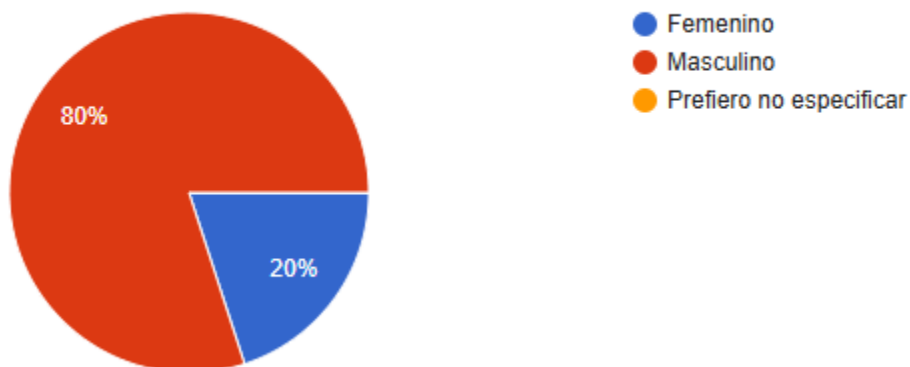
12. En la última pregunta se pidió que califique que tan orgulloso se sentía de trabajar en la empresa y se obtuvieron las siguientes respuestas y luego que responda si le recomendaría a alguien trabajar en Chaco Construcciones SA.





▪ Ex Trabajadores del plantel administrativo, técnico y logística

1. La primera pregunta estaba relacionada al género, donde se observa el siguiente resultado. Habiendo un predominio de sexo masculino.

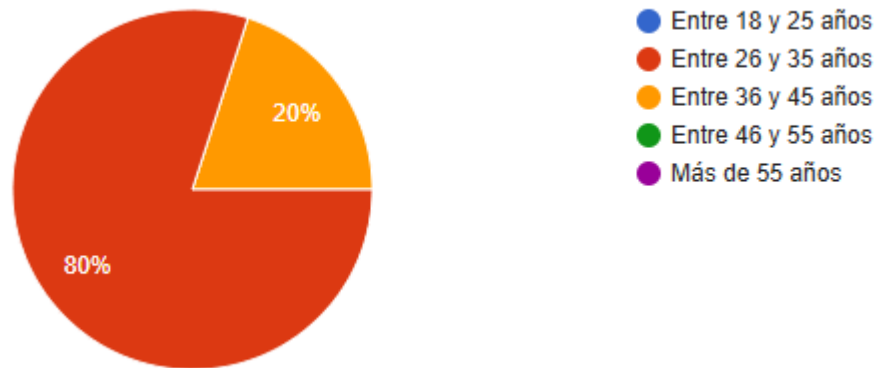


2. En la segunda pregunta se obtuvo el siguiente resultado, relacionado al grupo etario del objetivo en cuestión. Encontrando que pertenecen al grupo de los llamados “Millenians”.

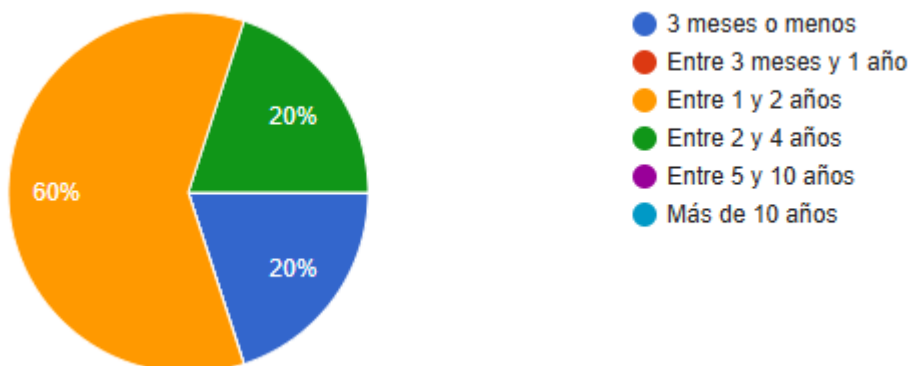


Universidad Nacional del Nordeste

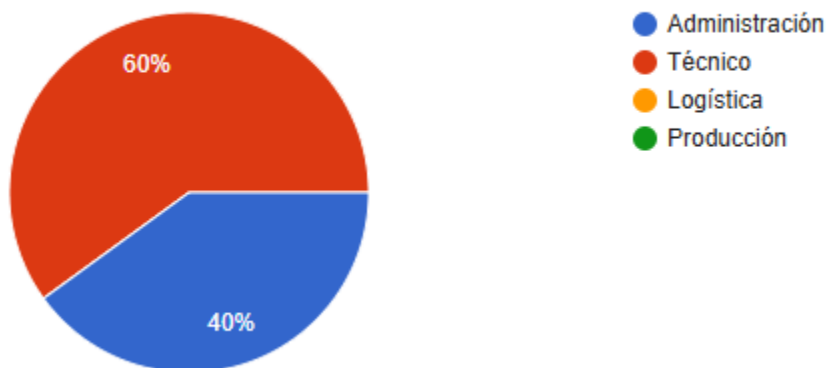
Facultad de Arquitectura y Urbanismo – Facultad de Ingeniería



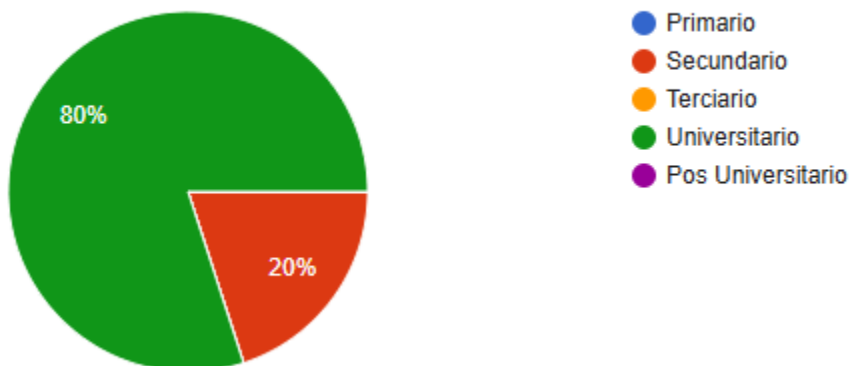
3. La tercera pregunta estaba relacionada a la antigüedad dentro de la empresa Chaco Construcciones SA. Donde se puede observar que de estos ex trabajadores se ve una duración muy corta de su paso por la empresa.



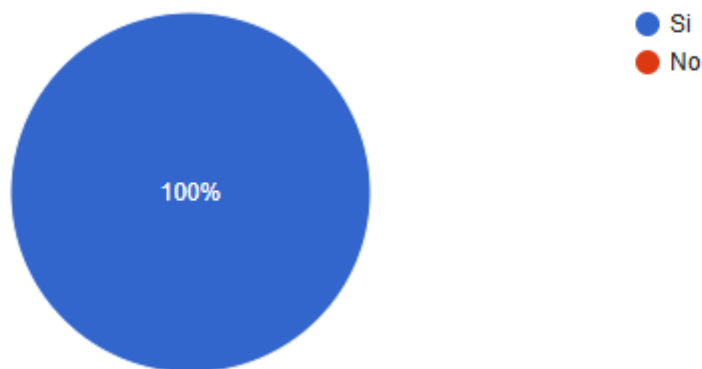
4. La cuarta pregunta estaba relacionada a su área dentro de la empresa. Se puede observar que en su mayoría pertenecieron al área técnica y al área administrativa.



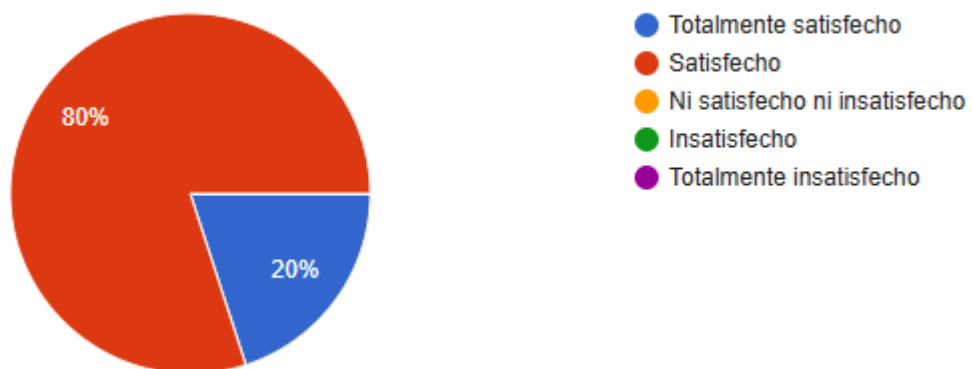
5. La quinta pregunta indica que nivel de estudio presentan. Obteniendo una mayoría de Nivel Universitario.



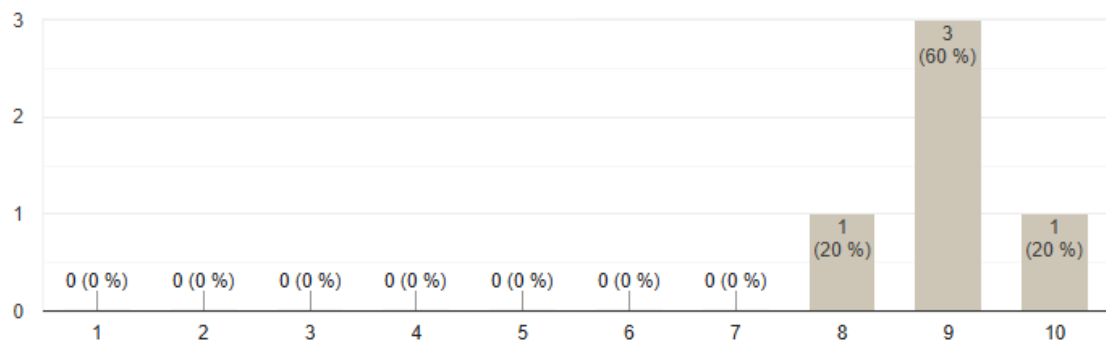
6. En las siguientes preguntas que se obtuvieron unanimidad en las respuestas, tenían que ver con, en primera medida si contaban con los recursos necesarios para realizar tu tarea en su puesto de trabajo y si creían que en su paso por la empresa pudieron adquirir nuevos conocimientos.



7. A continuación, se consultó sobre cuán conforme y satisfecho estuvo en lo que respecta a su paso por la empresa, en donde se pudo observar que la mayoría estuvo satisfecha con su paso por la misma.



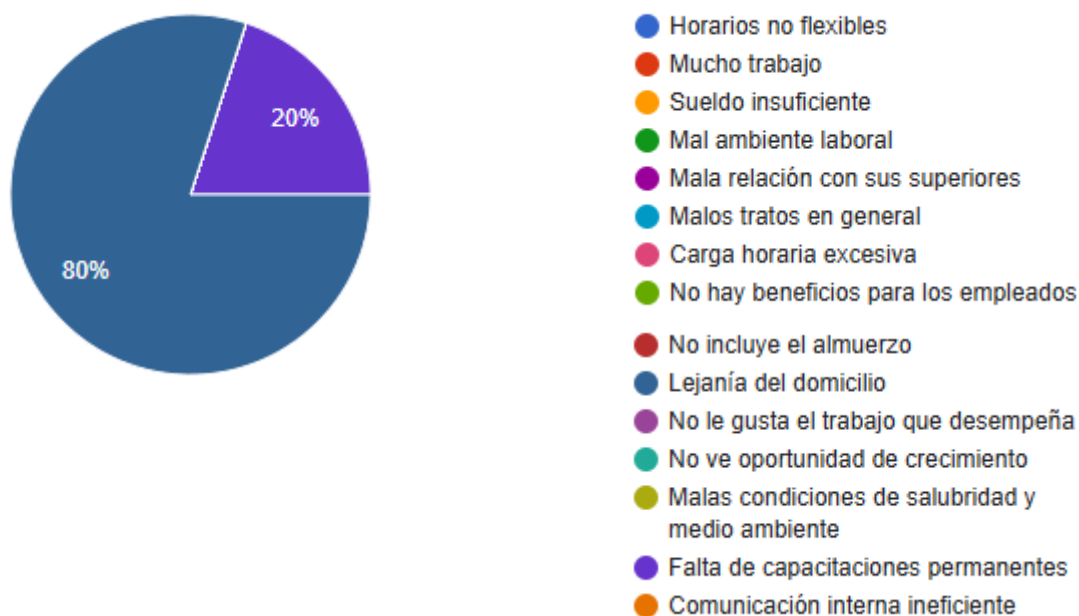
8. Se indagó sobre su opinión con respecto a las cualidades edilicias de la empresa, si estaba satisfecho con los baños, oficinas, office, etc. Donde la mayoría coincide en que las condiciones de la empresa son satisfactorias, asignándole un puntaje entre 8, 9 y 10.



9. En la siguiente pregunta se consultó por los motivos favorables que tuvo su paso por la empresa, donde las opciones eran bastante variadas, en su mayoría eligieron vocación por su trabajo, y en igual medida las opciones como oportunidad de crecimiento, buen ambiente laboral y condiciones de salubridad y medio ambiente.



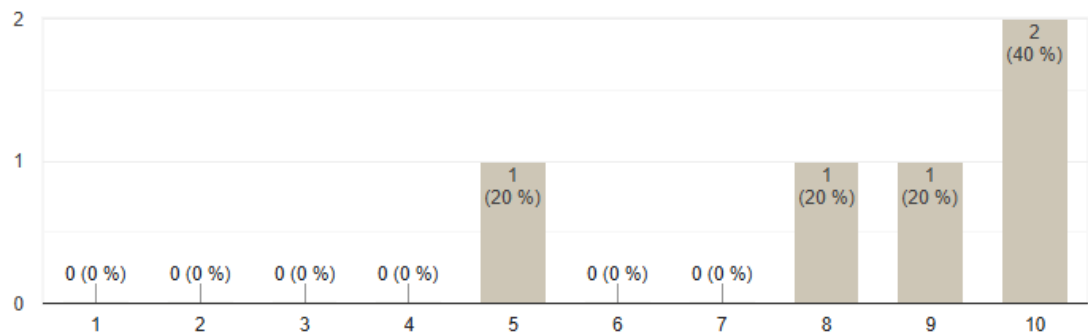
10. Se consultó sobre los motivos desfavorables de trabajar en la empresa, y en su mayoría se obtuvo como respuesta lejanía del domicilio y falta de capacitaciones permanentes.

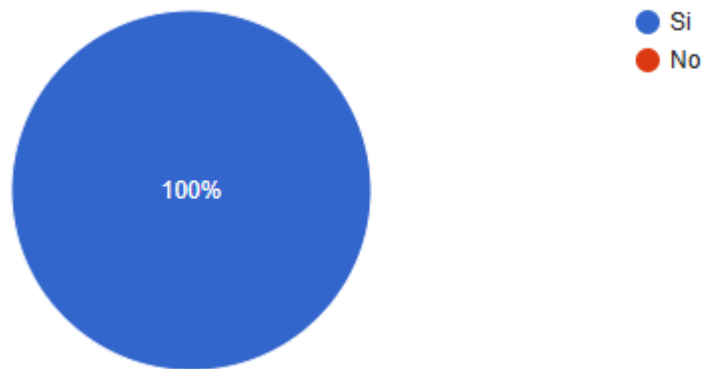


11. En la siguiente pregunta se consultó sobre si pudiera elegir alguna de las opciones detalladas, para que su trabajo en la empresa sea ideal por cuál optaría, eligiendo en su mayoría una mejor remuneración e inclusión de movilidad para llegar al trabajo.



12. Para finalizar la encuesta a este grupo se les consultó que tan orgullosos se sentían de haber pertenecido a Chaco Construcciones SA y si recomendarían trabajar en la empresa, a continuación, se detalla lo obtenido:





▪ Trabajadores actuales del área de producción (obreros)

Podemos observar que en esta área con respecto al género se presenta unanimidad, siendo en su totalidad del sexo masculino.



Seguido al género, se obtuvo la siguiente respuesta relacionada al grupo etario. En donde podemos observar que la mayoría no está dentro del grupo etario analizado.



Relacionado a la antigüedad de los operarios, a diferencia de las otras áreas, en la descripta no se evidencia alta rotación de los puestos, por el contrario.



En cuanto al nivel de estudio que presentan, prevalece un nivel de estudio básico.



Con respecto a si contaban con las herramientas para desempeñarse en su puesto y si habían adquirido conocimientos a lo largo de su trayectoria en el puesto, en ambos casos la respuesta fue unísona.





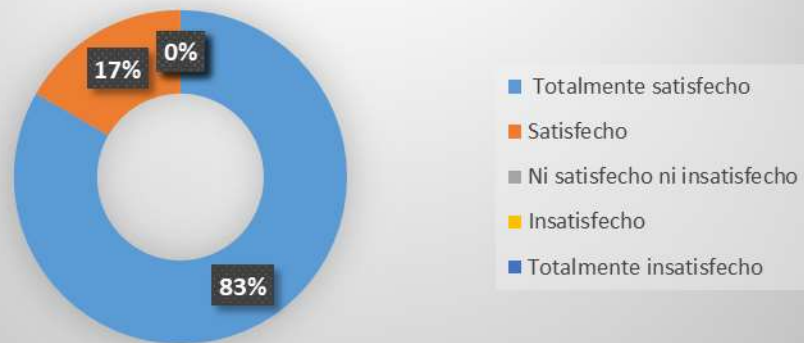
Se denota en la población encuestada, satisfacción por su puesto de trabajo y por su espacio, al que han calificado satisfactoriamente en gran mayoría.



Universidad Nacional del Nordeste

Facultad de Arquitectura y Urbanismo – Facultad de Ingeniería

¿Cuán conforme y satisfecho está de su puesto de trabajo?



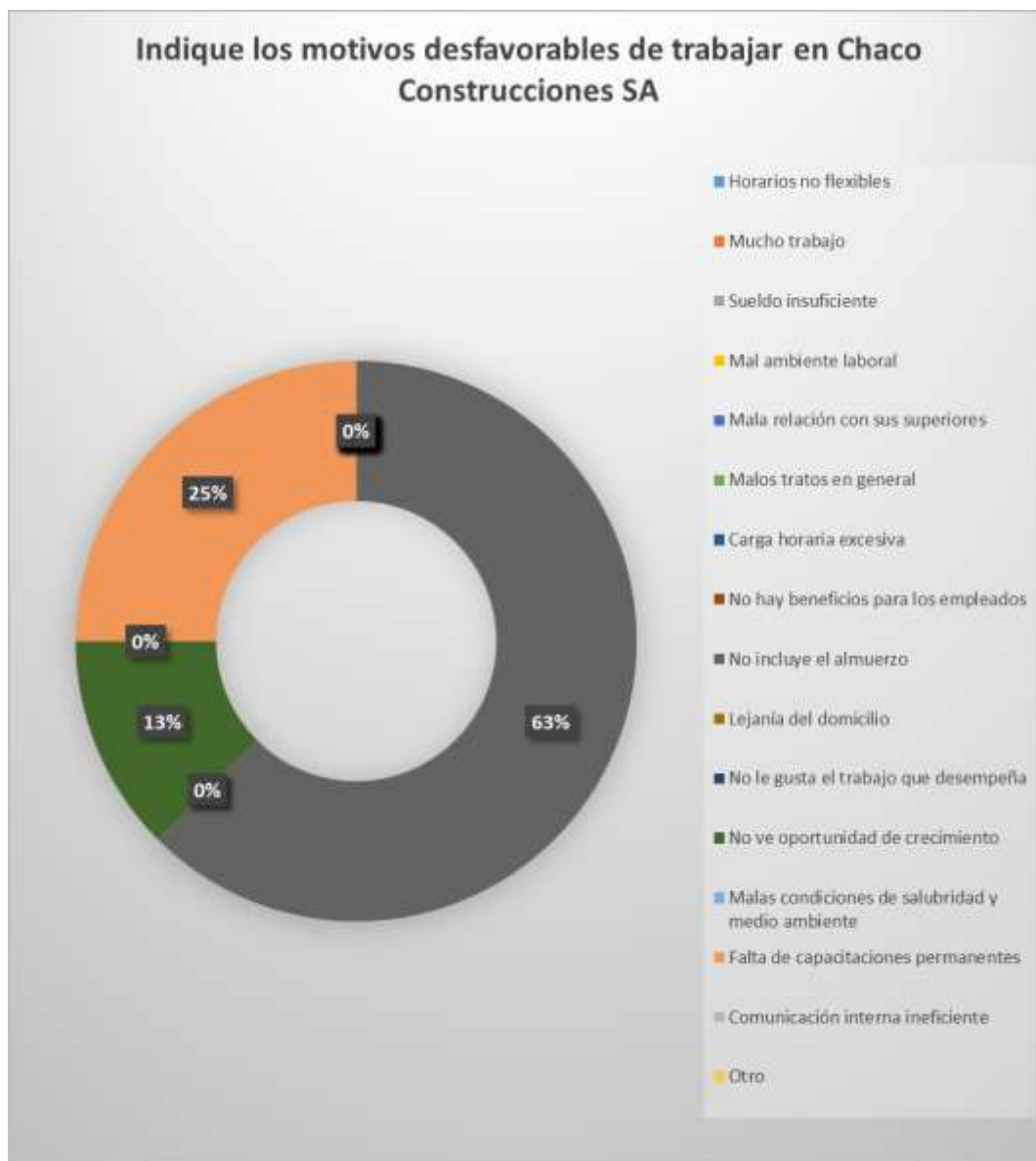
¿Del 1 al 10 como calificarías tu espacio de trabajo?



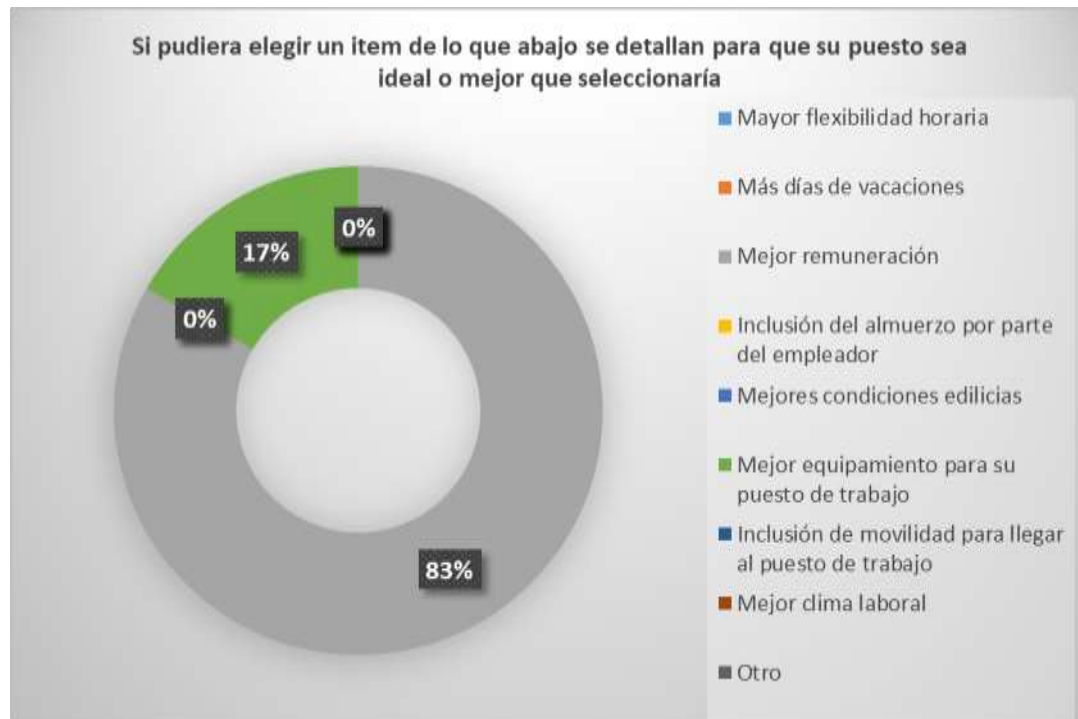
Relacionado a los motivos favorables de trabajar en la empresa se resaltan: Flexibilidad horaria, buen salario, cercanía con el domicilio, buen ambiente laboral, afinidad con sus superiores, vocación por su trabajo y flexibilidad en vacaciones.



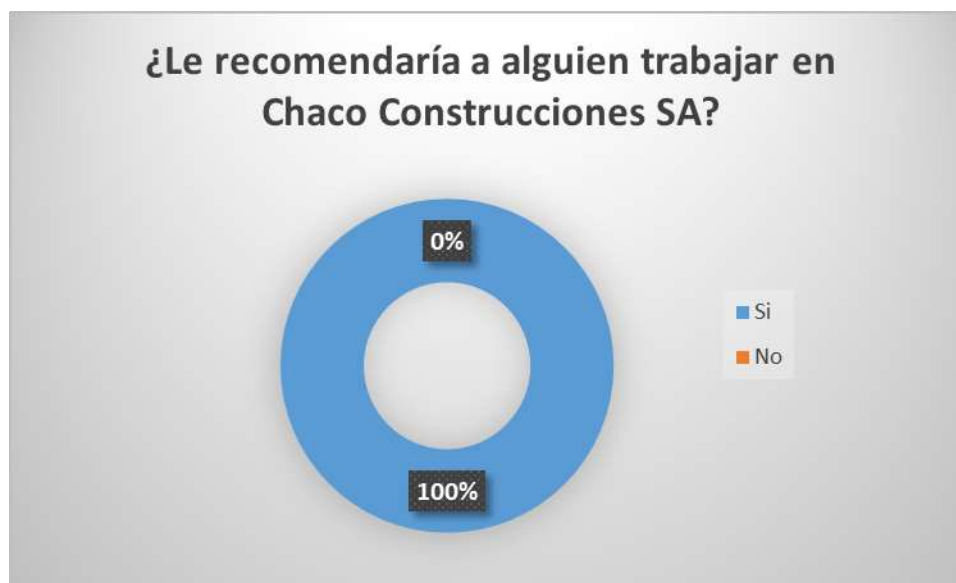
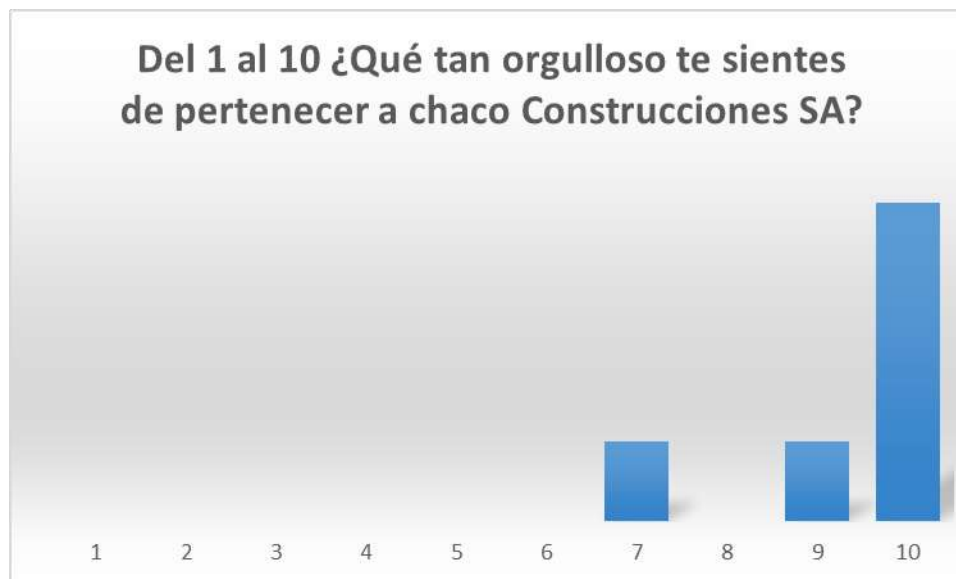
Sin embargo, en lo que respecta a los motivos desfavorables, encontramos: no incluye almuerzo, algo que llamó la atención como predominante, y que demuestra una importancia significativa en el tema. Luego falta de capacitaciones permanentes y no visualización de oportunidades de crecimiento.



Relacionado a la idealización del puesto de trabajo hicieron mención sobre la mejora de la remuneración.



Se obtuvieron resultados positivos relacionados a la satisfacción de ser parte de la empresa, de su actitud de recomendar la empresa como un lugar satisfactorio para trabajar:



Teniendo en cuenta toda la información recopilada, en los distintos sectores, se logra visualizar perfectamente cuál sería el rango etario de mayor relación con la problemática planteada y así también las características de esta población en cuestión. Si está claramente

evidenciado, que las áreas en las que se evidencia la problemática en cuestión en la empresa en estudio son las administrativas, técnicas y logística. De esta forma y con los datos obtenidos en cuanto, a los rasgos y demandas de los empleados, se estaría en condiciones de poder diseñar un Plan de gestión para optimizar la selección y retención del personal administrativo y técnico de la Empresa Chaco Construcciones SA.

Como información complementaria y siguiendo con los resultados obtenidos, se plasma en el siguiente cuadro comparativo, las respuestas a las entrevistas semiestructuradas, llevadas a cabo con los responsables del área de RRHH de las empresas detalladas anteriormente que comparten la similitud de ser empresas del mismo rubro y/o misma antigüedad y/o misma trayectoria.

Preguntas de las Entrevistas	ILAG	VIAL PLUS SA	NOVELLI SACIFICA	MAPIC SRL	CONING SACC
¿Utilizan algún método para la selección del personal administrativo y técnico de la empresa?	No, la empresa no utiliza un método específico para selección de personal, la selección es a través de entrevistas abiertas con los distintos postulantes y luego una evaluación y selección en función al perfil que está buscando la empresa.	Si, usamos consultoras externas para el personal especializado.	Sí, contamos con un proceso de selección que incluye revisión de currículum, entrevistas personales y, en algunos casos, evaluaciones técnicas o psicotécnicas según el perfil del puesto. En el caso del personal técnico, como ingenieros, arquitectos o capataces, priorizamos la experiencia previa y el conocimiento del marco normativo vigente. Para el personal administrativo, valoramos el dominio de herramientas informáticas, conocimientos	En la mayoría de los casos el personal administrativo y técnico contratado es referido, ya sea por parte de los socios o del personal de confianza de la empresa.	Respecto al personal administrativo y técnico la selección se hace mediante el análisis de los CV que presentan los postulantes; las solicitudes de personal mayormente se hacen mediante referencias de “boca a boca”, y eventualmente publicaciones en diarios.



Universidad Nacional del Nordeste

Facultad de Arquitectura y Urbanismo – Facultad de Ingeniería

			contables y experiencia previa en el sector, así como también características de personalidad específicas requeridas para el perfil particular de cada puesto, en base al sector y responsabilidades que tenga. Todo este proceso se realiza en el departamento de recursos humanos de la empresa, que son quienes se encargan del mismo. En este se definen los perfiles requeridos para cada puesto, se realiza el reclutamiento y preselección, se llevan adelante las fases de evaluación, la selección y, por último, la inducción y capacitación del personal.		
--	--	--	--	--	--



Universidad Nacional del Nordeste

Facultad de Arquitectura y Urbanismo – Facultad de Ingeniería

¿Tienen problemas de rotación de personal en las distintas áreas de su Empresa? ¿En alguna de esas áreas predomina este inconveniente?	La empresa está dividida en dos grandes áreas una es Administración y la otra es Técnica, por lo general en el área de administración no se presentan rotaciones, el personal que se encuentra trabajando en esta área tiene varios años en la empresa, las rotaciones en esta área se presentan en los puestos del departamento contable. En el área técnica se suele evidenciar una mayor rotación del personal técnico.	Si, un poco. Predomina el área de Recursos Humanos, donde tuvimos a ocho personas en cuatro años. Notamos que no hay relación con el género, pero si con la edad, donde la mayoría tenían entre 25 y 35 años.	Sí, particularmente en el área operativa (obreros), donde la rotación es alta debido a la temporalidad de las obras públicas. En promedio, rotan entre 15 y 25 trabajadores por año. Los puestos con mayor rotación son los de obreros y operarios generales. Son hombres en su totalidad y la edad varía entre 20 y 40 años. En cambio, el personal técnico y administrativo presenta una rotación baja, con menos de 2 bajas por año en promedio.	La rotación es mínima, dentro del personal administrativo y técnico la persona con menos antigüedad en su cargo tiene 3 años y el promedio es de alrededor de 10 años.	La rotación de personal suele darse con los obreros, quienes de acuerdo a su especialidad van cambiando de Obras. En la parte Administrativa no hay rotación. La cantidad depende directamente de la cantidad de Obras y personal que posea la empresa, pero se estima que un 20% del total de una obra puede rotar y pasar a otras. Los puestos que más rotan son aquellos que realizan tareas más especializadas, como ser electricistas, plomeros, soldadores; siendo éstos obreros que mantienen ya cierta antigüedad en la empresa.
--	---	--	--	---	---



¿Conocen los motivos/causas de esta rotación?	Los profesionales del departamento contable suelen ir en busca de oportunidades de crecimiento. En el área técnica la rotación, está relacionado con las fluctuaciones propias de la actividad de la construcción y también a los profesionales jóvenes que están buscando constantemente nuevas oportunidades y están constantemente en movimiento.	Suponemos que son errores que cometemos en la selección, ya sea de la consultora o de la persona para ese puesto. Muchas veces nos mencionan la cantidad de tareas y el dinamismo del puesto. A veces notamos que el área es un poco difícil de llevar por el personal de obra, sus limitaciones y su rotación.	Sí. En el caso del personal de obra, la rotación se debe principalmente a la finalización de proyectos, o la obtención de mejores ofertas laborales en épocas de baja. También influyen factores como la movilidad geográfica requerida y en menor medida, cuestiones personales o familiares.	Creo que la falta de rotación se debe principalmente al buen clima de trabajo y a la decisión de permitirles desarrollar sus puestos en la forma y horarios que consideren convenientes.	El principal motivo es que ya se conoce como trabajan, además son puestos que no hay mucha oferta de mano de obra, caso contrario serían los albañiles. La causa es justamente que la empresa conoce su trabajo y prefiere mantenerlos antes de estar cambiando de obreros según cada Obra.
¿Lograron identificar rasgos e intereses de su personal?	Si, realizamos años atrás encuestas anónimas en las que se detectaron en mediana medida rasgos del personal	Notamos que el personal técnico valora más el sueldo monetario y el administrativo el clima laboral.	Si, en términos generales, se identifica que el personal operativo prioriza la estabilidad laboral, la continuidad entre una obra y otra. En cambio, el personal técnico muestra interés en el desarrollo profesional, la capacitación continua y la participación en proyectos de mayor complejidad.	En general el personal se divide entre los que prefieren encontrarse en contacto directo con la obra y los que son más aptos para el trabajo en oficina.	La mayoría del personal que trabaja en Coning reconoce a esta empresa como una de las pocas que cumple al día con todas sus obligaciones con el personal.



Universidad Nacional del Nordeste

Facultad de Arquitectura y Urbanismo – Facultad de Ingeniería

			También valoran un ambiente laboral ordenado y con posibilidades de crecimiento interno.		
¿Utilizan estrategias o toman algún tipo de medida para promover la retención del empleado?	No, no utilizamos estrategias ni medidas de retención del personal.	Si, ofrecemos salario no monetario como obra social para la familia y en algunos casos días adicionales de licencias pagas.	Sí. Tratamos de mantener una continuidad de contratos entre obras, o utilizar incentivos económicos o aumentos de sueldos especialmente con los obreros más responsables o capacitados. Además, priorizamos la promoción interna en los casos del personal técnico y administrativo. Fomentamos también el buen clima laboral.	Principalmente se basa en la flexibilidad tanto horaria como para el ejercicio de sus funciones.	En el sector Administrativo generalmente se le otorgan beneficios adicionales como ser movilidad, reconocimiento de gastos de traslados, adicionales de sueldos. En el sector de Obras la mejor forma de retener un obrero es con adicionales económicos.
¿Les brindan algún tipo de beneficio al empleado que considera extraordinario o significativo?	Si, generalmente con el cierre de cada año se les da un incentivo dinerario, considerando el desempeño que tuvo cada miembro de manera individual.	No, pero quisiéramos ofrecer beneficios relacionados con el puntaje basado en auditoría interna. Aún estamos diseñando el proyecto.	Ofrecemos algunos beneficios que consideramos importantes para nuestro contexto. Por ejemplo, en obras alejadas brindamos traslado y viandas completas. También entregamos ropa de trabajo y herramientas	Tanto los sueldos como los beneficios son distribuidos equitativamente entre todos los empleados, sin diferenciar entre los que obtuvieron resultados extraordinarios y los que no.	Esta pregunta se contesta con la anterior; más allá de esto, tratamos de no hacer diferencias entre empleados y resaltando lo significativo de uno por sobre el otro, pero en caso de tener que reconocer alguna labor la

			necesarias y en algunos casos se otorgan pequeños incentivos por productividad o presentismo. Para el personal administrativo y técnico, ofrecemos horarios flexibles en algunas situaciones y posibilidades de capacitación externa.		empresa no tendría inconvenientes.
--	--	--	---	--	------------------------------------

Del análisis de las respuestas obtenidas, surge que en ninguno de los casos las empresas cuentan con un programa de selección de personal y posterior sostenimiento del mismo. Si bien cuentan con un área de recursos humanos, las mismas en ninguno de los casos denota especialización en el tema. De formación muy insuficiente, para los tiempos que atravesamos. La selección de personal que realizan, en la mayoría de los casos está relacionada al análisis de CV con una posterior entrevista personal y un análisis psicofísico. Sólo en uno de los casos, una de las empresas terciariza este servicio a través de una consultora especializada en el tema.

Relacionada a la pregunta de rotación del personal, solo hay coincidencias en lo que respecta al área de producción (obreros), que en algunos casos están relacionadas a la falta de obras por parte de la empresa y en otro por distintos factores. Sólo dos de las empresas mencionan inconvenientes en la rotación de personal en puestos administrativos, pero no haciendo hincapié en que esto se presente como un inconveniente importante para la empresa.

En cuanto al análisis sobre la identificación de las causas de estas rotaciones se enumeraron, cuestiones que coinciden con lo desarrollado en el marco teórico: mejores oportunidades económicas, oportunidades de crecimiento, ubicación geográfica, especificidad del puesto y tareas asociadas, flexibilidad horaria y clima laboral. Sólo una de las empresas, llevó a cabo un sistema de encuestas años atrás, para identificar rasgos e intereses de su personal. En los otros casos, la descripción es solo apreciativa según lo que creen los motiva a continuar en los puestos de trabajos.

Relacionado, a si las mismas tienen algún sistema de incentivo y/o beneficio extraordinario y/o significativo, las respuestas son muy variadas; en todos los casos no es un sistema establecido basado en algún estudio de intereses de su personal. Sino que se evalúa a lo largo del año o al finalizar el mismo según los resultados. O en pocos casos ya establecidos a lo

largo del año referidos a beneficios de obra social familiar, días de licencias, flexibilidad horaria y/o movilidad.

5. IMPLEMENTACIÓN

Se desarrolla una Propuesta de Gestión de RRHH para Chaco Construcciones SA con estrategias orientadas a la selección y posterior retención del personal de las distintas áreas.

En primera instancia se desarrollará la primera etapa de la propuesta que tendrá que ver con el sistema de reclutamiento. Para el mismo se contemplará el siguiente circuito:

- a. Se redactará un aviso claro y conciso con el puesto de trabajo a cubrir. En donde se determinará el puesto, la jornada de trabajo y los requisitos mínimos. Se publicará el aviso en plataformas de búsquedas de trabajo y redes sociales de la empresa.
- b. Pasado un tiempo establecidos por el área de RRHH, se recopilarán a través del email publicado los CV recibidos. Se analizarán individualmente y minuciosamente, realizando una primera selección relacionada a los requisitos mínimos e indispensables que se haya decidido que el puesto lo requiere.
- c. En la etapa siguiente se procederá a realizar llamadas telefónicas a los interesados, para tener una primera impresión de sus características. En este primer contacto, se harán preguntas claves referidas a los requisitos mínimos a cumplir. Que pueden variar según el puesto de trabajo, pero contemplará seguro las siguientes preguntas:
 - Nombre y Apellido
 - Edad
 - Estado Civil
 - Si vive sola/o o con familia y/o hijos y/o pareja
 - Si cuenta con movilidad y/o algún inconveniente para llegar al puesto de trabajo
 - Disponibilidad horaria
 - Remuneración pretendida según la carga horaria que será especificada y se le comentará un breve resumen del puesto y forma de contratación establecida por la empresa. En lo que refiere a esta última consulta, es importante para saber si está cerca o lejos de la remuneración que el puesto tiene asignada, de modo de no perder tiempo, si la misma se aleja de las planteadas por la empresa.

En la segunda instancia, se hará una segunda selección luego de los llamados telefónicos, para finalmente concretar una entrevista personal, en las instalaciones de la empresa. En este caso se volverá a contactar con los interesados, y se fijará un día y hora para el encuentro. En este encuentro, estará presente por parte de la Empresa el responsable del área de RRHH, el responsable y/o superior del puesto publicado y el presidente de la empresa. La entrevista estará a cargo del

responsable de RRHH en una primera etapa, que comenzaría contando una breve reseña de la empresa, volvería a preguntar sobre los requisitos mínimos y luego profundizaría acerca de sus estudios en el caso de corresponder y referencias de trabajos anteriores. Se abarcarían temas como proyecciones de vida y estilo de vida, intereses personales, ambiciones y objetivos profesionales. Luego la persona que estaría a su cargo haría un breve resumen de en qué consiste el puesto de trabajo, sus tareas, que deberían estar previamente redactadas en su totalidad, de forma concisa y clara. Y profundizaría en lo que refiere a las aptitudes que necesita el puesto de trabajo y/o lo que considere.

Al finalizar la misma cada evaluador determinará un puntaje del 1 al 10 que le asignará a la persona entrevistada. Las personas que obtengan puntajes entre 7 y 10, pasarán a una tercera etapa, en la que serán evaluados por un examen psicotécnico, con una psicóloga externa. A continuación, se detalla el modelo de informe que arrojaría este tipo de estudio sobre la persona entrevistada.

INFORME PSICOTECNICO
ENTREVISTADO:
PUESTO:
EDAD:
DNI:
FORMACIÓN:
ENTREVISTADORA:
FECHA:
TECNICAS ADMINISTRADAS: Entrevista semidirigida-Persona bajo la lluvia- Bender-Dos personas trabajando-Cuestionario Desiderativo.

Nota: Los resultados contenidos en este informe son de carácter CONFIDENCIAL y no existe autorización profesional para revelar su contenido o reproducirlo a través de fotocopias. Las conclusiones se aplican al cargo específico, no pudiendo aplicarse a otro tipo de funciones. El presente informe posee validez por 1 año.

- ASPECTO DESCRIPTIVO
- ASPECTO INTELECTUAL

COMPETENCIA	1	2	3	4	5
Comunicación					
Planificación y Organización					
Análisis Lógico					
Capacidad de Aprendizaje					

- MODALIDAD DE TRABAJO

COMPETENCIA	1	2	3	4	5
Compromiso y Responsabilidad					
Orientación a los Resultados					
Autonomía					
Iniciativa y Proactividad					
Trabajo en Equipo					
Liderazgo					

- ASPECTO SOCIAL Y EMOCIONAL

COMPETENCIA	1	2	3	4	5
Relaciones Interpersonales					
Capacidad de Adaptación					
Tolerancia a la Presión					

Manejo de Conflicto					
---------------------	--	--	--	--	--

▪ CONCLUSIÓN

Nota: Incluimos en consideración al perfil solicitado el grado de ajuste general en 4 niveles.
1: no aceptable
2: aceptable con reservas
3: apto para el perfil solicitado
4: supera el perfil solicitado.

Una vez obtenidos los datos de la entrevista psicológica si el resultado se encuentra entre 3 y 4, pasarán a la etapa junto al anterior puntaje obtenido de selección del puesto. Se hará un debate entre las tres personas responsables de la selección, de quedar dudas, se volverá a citar al interesado y de haber acuerdo inmediato, se procederá a ponerse en contacto, para comentarle la información referida a la remuneración de modo de ver si está aceptable para ambas partes. De ese modo se verá culminado este primer proceso de selección de personal.

Relacionada a la segunda etapa del plan de gestión de RRHH, relacionada al sostenimiento del personal se incluirán en el plan determinadas acciones que se recopilaron en las encuestas, que son de fácil aplicación para la empresa y con costos no muy elevados. Como los intereses son distintos según las distintas áreas analizadas, se tomaron acciones diferenciadas con respecto al área de producción y a las restantes áreas administrativas, técnicas y de logística.

Con respecto al área de producción (obreros) se implementará en los días viernes y/o último día laborable de la semana, que el almuerzo esté a cargo de la empresa. Ya sea en las instalaciones de la misma o en la obra donde lleven a cabo la actividad laboral. Se establecerá que este almuerzo, sea ya próximo a la hora de salida, para posterior al mismo se termine la jornada laboral. La empresa proveerá los alimentos para una cocción en los lugares de trabajo de ser posible o en algunas ocasiones se proveerá de viandas específicas. Los capataces de obras y/o encargados de depósito tendrán la responsabilidad de la coronación de la actividad junto al responsable de RRHH. Se llevará a cabo una encuesta mensual por parte del área de RRHH, donde se solicitarán sugerencias de menús.

Además de esta acción se propone una capacitación grupal trimestral, la misma se propondrá los días sábados por la mañana, de modo de evitar que interfiera en el tiempo de la obra y/o producción. Será una capacitación relacionada a algún producto y/o técnica en especial, en un espacio relajado y en donde también se los invitará a compartir algo mientras se desarrollan los temas. Las mismas estarán programadas con antelación, por el área de RRHH, la inscripción y/o participación será gratuita y a voluntad, y los temas serán también sugeridos por los mismos obreros a través de encuestas. Podrán ser a cargo de los profesionales del área técnica y/o por responsables de distintas empresas de comercialización de distintos materiales y/o técnicas. Se sugerirá también

que eventualmente se coordinen capacitaciones sobre otros temas de interés para ellos y que sean de cultura general en algunos casos. A continuación, se detallan temas que se tratarían en estas jornadas de capacitaciones:

- Higiene y Seguridad
- Técnicas de Reanimación Cardiopulmonar (RCP)
- Manejo de herramientas digitales
- Habilidades blandas (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo)
- Capacitación en manejo del estrés
- Entrenamiento de liderazgo
- Primeros Auxilios y Procedimientos de Emergencia
- Capacitación Social

En el caso en que no exista una convocatoria significativa, las capacitaciones se darán por suspendidas si denota que no hay interés por las mismas. Pero para evitar que esto suceda, se hará un trabajo entre ambas áreas para recopilar información relacionada a sus intereses.

En lo que respecta a las restantes **áreas administrativas, técnicas y logística**, podemos notar otros rasgos de interés y necesidades a cubrir. El grupo etario en estudio, si está reflejado en los resultados obtenidos y su rotación. El plan en esta área intentará no abordar el tema remuneraciones, ya que dependerá de la situación económica de la empresa y que en algunos casos no podrá ser sostenida en el tiempo, ya que estaría directamente relacionado a las obras en curso y a la rentabilidad que esas obras presenten para que pueden absorber determinados costos. Pero si se establecerá en el caso de ser posible y que los costos de las distintas obras lo permitan, establecer bonos de remuneración extraordinaria, que estén relacionados al cumplimiento de los plazos de obras y/o construcciones de calidad.

Se abordarán temas que las encuestas arrojaron de mucho interés por parte de los empleados actuales y ex empleados. Como lo son la movilidad para llegar al puesto de trabajo y la inclusión del almuerzo. La empresa Chaco Construcciones SA se encuentra radicada en una ubicación no accesible al transporte público, esto requiere que cada postulante para distintas áreas deba contar con movilidad propia. Si bien la empresa ha intentado por distintos medios, solicitar la incorporación por esa mano de la colectora al circuito del transporte público, hasta la actualidad no ha tenido respuesta por parte del municipio. Como la empresa cuenta con rodados para transporte de pasajeros, se establecerá una ruta general en donde los interesados podrán ser recogidos a determinadas horas para el ingreso de su jornada laboral y al finalizar la misma podrán optar por el mismo servicio con las mismas paradas.

Se incluirán los almuerzos de los días viernes y/o último día laborable de la semana. La opción será variada y estará a cargo del área de RRHH que intercambiará opiniones con todos los involucrados. Se incluirá, además, el almuerzo para todos los que componen estas áreas por el día de su natalicio, es decir, la empresa bonificará el almuerzo en otro día distinto al viernes en el caso de que alguno de los trabajadores cumpla años.

Como gratificación, los trabajadores en el día de su natalicio, podrán cumplir una jornada reducida de trabajo de seis horas, que no deberán recuperar. Y además la empresa tendrá un regalo de parte de los directivos en su día.

Se incorporarán capacitaciones y/o talleres una vez al mes, durante la jornada laboral, relacionados a temas de relaciones humanas, liderazgo, comunicación efectiva, inteligencia emocional y resolución de conflictos. En los mismos participarán no solo los trabajadores sino también los directivos de la misma.

6. CONCLUSIÓN

Para disminuir la alta rotación del personal que trabaja en Chaco Construcciones SA se diseñó un Plan de Gestión de Recursos Humanos fundamentado en el marco teórico para la gestión de recursos humanos en empresas de construcción. Basado en la convergencia de modelos clásicos y modernos de administración. Se procedió hacer énfasis en la planificación estratégica, en el desarrollo de competencias técnicas y blandas, y en la implementación de políticas de seguridad y bienestar. La correcta integración de estos elementos permite optimizar la productividad, garantizar la seguridad laboral y fortalecer la competitividad en un sector caracterizado por su dinamismo y alta rotación. Este enfoque integral no solo mejora el desempeño de los trabajadores de la construcción, sino que también contribuye al éxito y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Si bien se pudieron identificar claramente los rasgos y/o necesidades que presenta la población en estudio, se intentó a través del mismo satisfacer estas necesidades con diferentes políticas. No así pudiendo dar una respuesta eminente en lo que respecta a remuneraciones ya que depende directamente de las fluctuaciones económicas por la que atraviesa la empresa en estudio que amerita un estudio por separado.

El modelo propuesto podría ser aplicado para cualquier otra empresa del mismo rubro, siempre y cuando con antelación se puedan evaluar cuales son las características que presentan sus empleados. Es importante que estos modelos se apliquen y a su vez sostengan en el tiempo, con modificaciones pertinentes según los cambios a los que el mundo está sometido hoy en día con tanta rapidez. La no atención, por parte de los accionistas de estas nuevas necesidades que están a la vista que las nuevas generaciones necesitan, situará a la empresa en una problemática constante difícil de abordar que terminará interfiriendo no solo en los procesos productivos sino también en la calidad profesional y humano de sus equipos de trabajo.

El análisis de esta información brindada por este trabajo integrador final, arrojó datos importantes que la empresa desconocía y que se encuentra muy interesada en poder gestionar.

7. ANEXOS

i. Modelo de Encuesta Anónima realizada en Formularios de Google.

1. Indique su género
 - ☐ Femenino
 - ☐ Masculino
2. Indique su grupo etario
 - ☐ Entre 18 y 25 años
 - ☐ Entre 26 y 35 años
 - ☐ Entre 36 y 45 años
 - ☐ Entre 46 y 55 años
 - ☐ Más de 55 años
3. Indique su antigüedad dentro de la empresa
 - ☐ 3 meses o menos
 - ☐ Entre 3 meses y 1 año
 - ☐ Entre 1 y 2 años
 - ☐ Entre 2 y 4 años
 - ☐ Entre 5 y 10 años
 - ☐ Más de 10 años
4. Indique el sector donde trabaja y por favor especifique su departamento
 - ☐ Administración
 - ☐ Técnico
 - ☐ Logística
 - ☐ Producción
5. Indique su nivel de estudio
 - ☐ Primario
 - ☐ Secundario
 - ☐ Terciario
 - ☐ Universitario
 - ☐ Pos Universitario
6. ¿Tenes las herramientas y recursos necesarios para desempeñar tu tarea? (PC, Celular, etc s/corresponde al puesto)
 - ☐ Si
 - ☐ No
7. ¿Consideras que has adquirido nuevos conocimientos a lo largo de tu trayectoria en el puesto de trabajo?
 - ☐ Si
 - ☐ No



Universidad Nacional del Nordeste

Facultad de Arquitectura y Urbanismo – Facultad de Ingeniería

8. ¿Cuán conforme y satisfecho está de su trabajo?
- ☐ Totalmente satisfecho
 - ☐ Satisfecho
 - ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho
 - ☐ Insatisfecho
 - ☐ Totalmente insatisfecho
9. Del 1 al 10 ¿Cómo calificarías tu espacio de trabajo? (Oficinas, Baños, Escritorios, etc)
- ☐ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Indique los motivos favorables de trabajar en Chaco Construcciones SA
- ☐ Flexibilidad horaria
 - ☐ Buen salario
 - ☐ Cercanía con el domicilio
 - ☐ Buen ambiente laboral
 - ☐ Afinidad con sus superiores
 - ☐ Vocación por su trabajo
 - ☐ Oportunidad de crecimiento
 - ☐ Condiciones de salubridad y medio ambiente
 - ☐ Comunicación interna positiva
 - ☐ No encontró aún mejores alternativas de trabajo por horario y/o salario
 - ☐ No encontró aún mejores alternativas de otro tipo de trabajo
 - ☐ Flexibilidad en vacaciones
 - ☐ Se siente apoyado por los directivos
 - ☐ Otro:.....
11. Indique los motivos desfavorables en trabajar en Chaco Construcciones SA:
- ☐ Horarios no flexibles
 - ☐ Mucho trabajo
 - ☐ Sueldo insuficiente
 - ☐ Mal ambiente laboral
 - ☐ Mala relación con sus superiores
 - ☐ Malos tratos en general
 - ☐ Carga horaria excesiva
 - ☐ No hay beneficios para los empleados
 - ☐ No incluye el almuerzo
 - ☐ Lejanía del domicilio
 - ☐ No le gusta el trabajo que desempeña
 - ☐ No ve oportunidad de crecimiento
 - ☐ Malas condiciones de salubridad y medio ambiente
 - ☐ Falta de capacitaciones permanentes



Universidad Nacional del Nordeste

Facultad de Arquitectura y Urbanismo – Facultad de Ingeniería

- Comunicación interna ineficiente
 - Otro:.....
12. Si podría elegir un ítem de los que abajo se detallan para que su puesto de trabajo sea ideal o mejor que elegiría seleccionar:
- Mayor flexibilidad horaria
 - Más días de vacaciones
 - Mejor remuneración
 - Inclusión del almuerzo por parte del empleador
 - Mejores condiciones edilicias
 - Mejor equipamiento para su puesto de trabajo
 - Inclusión de movilidad para llegar al puesto de trabajo
 - Mejor clima laboral
 - Otro:.....
13. Del 1 al 10 ¿Qué tan orgulloso te sientes de pertenecer a Chaco Construcciones SA?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. ¿Le sugeriría algo a los directivos de la empresa a implementar para mejorar su tarea diaria en su puesto de trabajo?
- Si.....Describa
 - No
15. ¿Le recomendaría a alguien trabajar en Chaco Construcciones SA?
- Si
 - No
16. Nos puede dejar su opinión:.....



ii. **Modelo de Entrevista Empresas Constructoras**

Empresa:

Nombre y Apellido de la Persona Entrevistada:

Cargo y Área:

1. ¿Utilizan algún método para la selección del personal administrativo y técnico de su empresa?
2. ¿Tienen problemas de rotación de personal en las distintas áreas de su Empresa?
¿Alguna de las áreas predomina con este inconveniente? Podría ser más específico con respecto a cantidad promedio por año, tipo de puestos de mayor rotación, relación edad/género.
3. ¿Conocen los motivos/causas de esta rotación?
4. ¿Lograron identificar rasgos e intereses de su personal?
5. ¿Utilizan estrategias o toman algún tipo de medida para promover la retención del empleado?
6. ¿Les brindan algún tipo de beneficio al empleado que considera extraordinario o significativo?

8. **BIBLIOGRAFÍA**

- Cinque, C. E. (2020). *Análisis de las causas del alto índice de rotación voluntaria de empleados: Caso Packaging Flexart SA*. [Trabajo de Graduación, Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios. Argentina].
<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/18384>
- Rivera Loaiza, J. S. (2018). *Análisis de la Rotación Laboral en los Jóvenes Profesionales de la Ciudad de Bogotá*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de la Plata].
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/90236/Documento_completo.pdf
- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Eliondo, M. T, Rivera Herrera, N. L. (2011). Impacto de la Rotación de Personal en las Empresas Constructoras del Estado de Nuevo León. Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura Universidad Autónoma de Nuevo León. Vol V.83-91.
<https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. (3ª ed.). Editorial Pearson.
- Chiabenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos. México*. (5ª ed.) Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de Personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (4ª ed.) Editorial Esic.
- Terry, G. R. (1961). *Principios de Administración*. (Nueva ed.). Editorial México.
- <https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/9152956/Informes/Informe%20Millennials%202020.pdf>
- <https://clickup.com/es-ES/blog/212946/estrategias-de-rrhh-para-una-empresa-de-construccion>
- <https://lueste.com/blog/concreto-guia-y-mejores-practicas-1/como-involucrar-a-los-millennials-y-generacion-z-en-el-sector-de-la-construccion-46>
- <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/5-consejos-para-la-selección-de-talento-en-el-sector-de-la-construccion/>
- <https://revista-ps.costosperu.com/estrategias-para-la-retencion-del-talento-en-empresas-del-sector-construccion/>