

**ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL
CALIFICADO EN UN PROYECTO DE INFRAESTRUCTURA**

**LAURA BIBIANA AGUILAR LOPEZ.
CAROLINA RODRIGUEZ TEJADA.**

**Proyecto de grado para optar el título de Especialista en gerencia de
proyectos**

**TRABAJO DE GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
BUCARAMANGA, 2020**

**ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL
CALIFICADO EN UN PROYECTO DE INFRAESTRUCTURA**

LAURA BIBIANA AGUILAR LOPEZ.

CAROLINA RODRIGUEZ TEJADA.

**Proyecto de grado para optar el título de Especialista en gerencia de
proyectos**

DIRECTOR DE PROYECTO

NELSON ENRIQUE MORENO GÓMEZ

TRABAJO DE GRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

BUCARAMANGA, 2020

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	7
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2 OBJETIVOS.....	10
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
3 MARCO TEORICO	11
3.1 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11
3.1.1 <i>Reclutamiento, Selección y Entrenamiento de Personal</i>	12
3.2 ROTACIÓN DE PERSONAL.....	17
3.2.1 <i>Concepto de Rotación de Personal</i>	17
3.2.2 <i>Índice de rotación de Personal</i>	18
3.2.3 <i>Causas de la rotación de Personal</i>	19
3.3 ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LA ROTACIÓN.....	21
4 GENERALIDADES DE LA EMPRESA ARCONSA S.A	25
4.1 RESEÑA HISTÓRICA	25
4.2 MISIÓN.....	26
4.3 VISIÓN	26
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL.....	26
4.5 POLÍTICA INTEGRAL DE GESTIÓN.....	26

4.6	GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	27
4.7	ORGANIGRAMA EMPRESARIAL.....	29
4.8	PROYECTO RAVELLO:	30
4.9	ROTACIÓN DE PERSONAL.....	32
4.10	ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS PARA MITIGAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	32
4.11	COSTOS ASOCIADOS CON LA ROTACIÓN DE PERSONAL	33
5	PROCESOS DE SELECCIÓN.....	34
5.1	PROCESO DE RECLUTAMIENTO:	34
5.2	SELECCIÓN:.....	35
5.3	ENTRENAMIENTO:.....	36
6	METODOLOGÍA.....	36
6.1	TIPO DE ESTUDIO	36
6.2	POBLACIÓN	37
6.3	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	38
6.4	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	38
6.5	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	43
7	PLAN DE ACCIÓN.....	47
8	CONCLUSIONES.....	50
9	RECOMENDACIONES	52
10	BIBLIOGRAFÍA.....	53

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL CALIFICADO EN UN PROYECTO DE INFRAESTRUCTURA

AUTOR(ES): LAURA BIBIANA AGUILAR LOPEZ
CAROLINA RODRIGUEZ TEJADA

PROGRAMA: Esp. en Gestión de Proyectos

DIRECTOR(A): NELSON ENRIQUE MORENO GÓMEZ

RESUMEN

La rotación de personal es un problema que está presente en todo tipo de organización, especialmente en aquellas que pertenecen al sector de la construcción. Existen diversos factores que influyen en la rotación de personal, los cuales serán analizados en el presente trabajo para posteriormente emitir una serie de recomendaciones como posibles soluciones que permitan mitigar el impacto negativo que genera en la organización. Como objeto de estudio se consideró un proyecto de vivienda de la empresa Arconsa S.A, en donde se evidencia la problemática planteada, considerando el número de personal que labora en ella, junto con otros factores que influyen directamente en la rotación de personal dentro del proyecto en mención. El método empleado para la obtención de información fue por medio de una encuesta, la cual permitió identificar las principales causas de la rotación de personal, entre las cuales se encuentra: el salario, horario laboral, ambiente laboral, entre otros.

PALABRAS CLAVE:

ESTRATEGIAS, ROTACIÓN, PERSONAL CALIFICADO, PROYECTO, INFRAESTRUCTURA

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: STRATEGIES TO MITIGATE THE TURNOVER OF SKILLED PERSONNEL IN AN INFRASTRUCTURE PROJECT

AUTHOR(S): LAURA BIBIANA AGUILAR LOPEZ
CAROLINA RODRIGUEZ TEJADA

FACULTY: Esp. en Gestión de Proyectos

DIRECTOR: NELSON ENRIQUE MORENO GÓMEZ

ABSTRACT

Staff turnover is a problem that is present in all types of organization, especially those that belong to the construction sector. There are several factors that influence the turnover of personnel, which will be analyzed in this work and then a series of recommendations will be issued as possible solutions to mitigate the negative impact it generates on the organization. As the object of study, a housing project in the Arconsa SA company was considered, which shows how the problem has aggravated, considering the number of personnel working on it, along with other factors that directly influence in staff turnover within the current project. The method used for obtaining information was a survey, which allowed to identify the main causes of staff turnover, among which salary, working hours, work environment, among others.

KEYWORDS:

STRATEGIES, ROTATION, QUALIFIED PERSONNEL, PROJECT, INFRASTRUCTURE

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Colombia es un país que se encuentra en pleno desarrollo a nivel de infraestructura, sin embargo, existen organizaciones dedicadas a este sector que se ven afectadas por el alto índice de rotación de personal que presentan, debido a diversos factores que pueden producir inconformismo por parte del trabajador, llevándolo a buscar nuevas opciones de empleo que satisfagan sus necesidades. De acuerdo con lo indicado por López (2011), “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal”.

Actualmente, el personal es un recurso fundamental en el desarrollo de un proyecto, razón por la cual la selección de personal es uno de los procesos más relevantes en el momento de su ejecución. El proceso de selección tiene como finalidad contratar personal capacitado que cumpla con determinadas características según el perfil y/o cargo para el cual será seleccionado con el fin de alcanzar las metas propuestas durante el desarrollo del proyecto; sin embargo en muchas ocasiones el personal contratado no cumple con los requerimientos y el resultado no es el esperado, generando reprocesos que al final repercuten en tiempo y costos adicionales, ya que esto implica rotar el personal e iniciar nuevamente el proceso de selección, ocasionando retrasos y menor productividad en el desarrollo del proyecto, ya que en ocasiones toma demasiado tiempo encontrar la persona idónea para el cargo requerido. (Capital Humano, 2018)

Teniendo en cuenta lo anterior, por medio del presente trabajo se busca generar estrategias que mitiguen el impacto que ocasiona la rotación de personal en empresas relacionadas con el sector de la construcción, específicamente la empresa Arconsa S. A, para lo cual se hace necesario

identificar las principales problemáticas de dicha empresa en cuanto al personal, con el fin de proponer soluciones para evitar que esta rotación sea reiterativa. Ya que como expresa Nicolás (2013): Las organizaciones tienen que empezar a pensar ahora en cómo asegurar el compromiso a largo plazo de sus empleados. Si no se crea un ambiente adecuado, éste será un motivo para que los empleados menos comprometidos se marchen en busca de mejores condiciones de trabajo.

Adicionalmente la rotación de personal tiene repercusiones sobre otros procesos que se desarrollan dentro del proyecto, por lo que, en este trabajo también se busca identificar sobre cuáles etapas o procesos se está repercutiendo, qué consecuencias trae y qué propuestas se pueden brindar como medida de mejora.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Arconsa S.A es una empresa de Construcción creada en 1945, a lo largo de su trayectoria ha venido desarrollando diversos proyectos en el departamento Antioqueño los cuales han sido de gran reconocimiento y posicionamiento para la empresa. Actualmente se encuentra ejecutando 17 proyectos en la ciudad de Medellín y municipios cercanos, todos estos son de gran magnitud y requieren de un número de personas importantes en cada uno, empleados que en muchas ocasiones se trasladan de un proyecto a otro por su eficiencia, sin embargo, en el último año ha presentado un índice de rotación de personal un poco mayor al de los últimos años, lo cual genera una necesidad para identificar las causas y posibles soluciones para mejorar la estabilidad del personal, con el fin de disminuir la rotación de personal dentro de la empresa, ya que puede generar sobre costos innecesarios.

Entre estos casos de alta rotación se encuentran proyectos en los que no solo han cambiado obreros por malas conductas dentro de la obra, si no que han recurrido también a cambiar su personal administrativo, es el caso de esta obra en la cual cambiaron de director, cambiaron residentes y proveedores por incumplimientos. Siendo este un problema importante a evaluar debido a que rotar de personal constantemente afecta los procesos de la obra, tiempo de entrega, los empleados deben asumir más responsabilidades y la motivación es baja debido a las condiciones de alta carga laboral, estrés y largas jornadas de trabajo.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Generar estrategias para mitigar la rotación de personal calificado dentro del proyecto, evaluando diferentes incentivos y/o motivaciones que se pueden ofrecer a los empleados para fomentar sentido de pertenencia dentro de la empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Describir y analizar los principales factores que influyen en la rotación de personal calificado.
- Identificar los principales problemas que se presentan en los procesos de contratación en proyectos civiles de la empresa ARCONSA S.A.
- Formular estrategias con el propósito de disminuir la rotación de personal calificado en el proyecto.
- Identificar que habilidades deben desarrollarse en el personal de la obra para mejorar la eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

3 MARCO TEORICO

3.1 Administración del Talento Humano

La administración busca satisfacer los objetivos de la organización y para lograrlos es fundamental el esfuerzo humano, por lo que, debe prestarse especial atención al personal con que cuentan, ya que, si el esfuerzo humano es positivo la organización avanzará en pro a sus objetivos, de lo contrario se detendrá o retrocederá, a esto se le llama Administración del talento humano.

La administración del talento humano está directamente relacionada con la labor que tienen sus empleados y la manera como la ejecutan, hoy en día en las empresas y proyectos se hace muy notorio la insatisfacción que sienten algunos trabajadores en su empleo, ya sea por motivos personales o porque se desenvuelven en un clima organizacional inapropiado, casos como estos llevan a que el personal baje su nivel de desempeño o en muchos casos el empleado renuncie y la rotación incrementa. Es ahí cuando deben intervenir las personas encargadas de la gestión del talento humano, mediante técnicas para mejorar la productividad y el desempeño de sus colaboradores.

La administración del talento humano está muy influenciada por personal como Gerentes, directores y/o jefes, son ellos los principales entes encargados de velar por generar condiciones adecuadas y, además, son los encargados de garantizar que las personas contratadas si tengan las capacidades requeridas para desempeñar un cargo o labor asignada. Cuando este tipo de cosas puede lograrse, mediante la administración del talento humano se aporta creatividad en la empresa, hay más control de la calidad, se pueden establecer objetivos claros y lograr que todo el personal trabaje encaminado a cumplirlos.

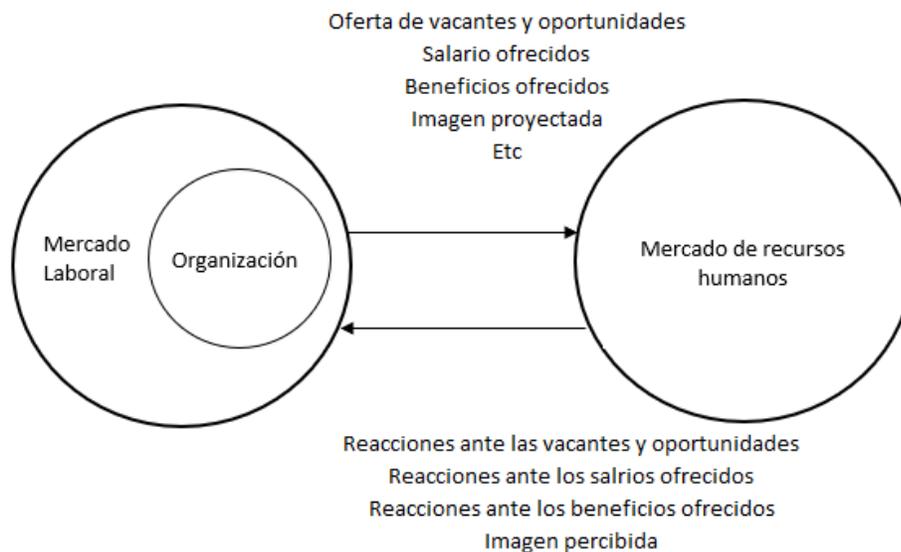
3.1.1 Reclutamiento, Selección y Entrenamiento de Personal

a. Reclutamiento:

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar. (CHIAVENATO, 2001)

Es de suma importancia que lo que se está ofreciendo atraiga la cantidad suficiente de candidatos con el fin que la empresa pueda tener variedad en el momento de escoger y no tenga que sesgarse a pocas personas. Además, es importante conocer la perspectiva del personal acerca de las ofertas que está recibiendo, que oportunidades tiene, como perciben el salario, que beneficios reciben en el momento de aceptar la oferta y que les está ofreciendo el mercado laboral que ponga en ventaja o desventaja la organización. Esto puede verse plasmado en la imagen que se presenta a continuación en la cual se evidencia la relación entre lo ofrecido y que agentes externos se deben tener en cuenta en el momento de llevar a cabo el proceso.

Figura 1. Relación entre Organización y Mercado



(CHIAVENATO, 2001). Relaciones entre organización y mercado. [Figura]. 2001, de CUCJ Biblioteca Virtual

Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca>

b. Selección:

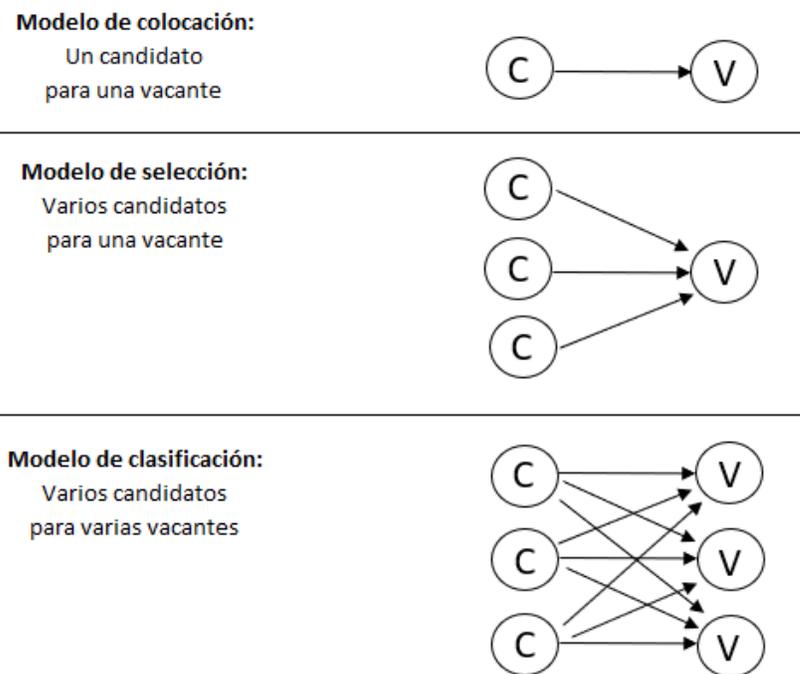
La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

El proceso de selección implica 3 modelos de comportamiento:

- **Modelo de colocación:** Cuando hay un solo candidato para una vacante, este modelo no contempla el rechazo y por ende el candidato debe aprobarse sin objeción alguna. Esto suele suceder en casos en los que se requiere personal con un perfil muy avanzado, con muchos años de experiencia y conocimiento específicos los cuales resultan ser difíciles de encontrar.

- Modelo de Selección: Este tipo de modelo se presenta cuando la empresa tiene varios candidatos para una sola vacante, en este modelo cada candidato se compara con los requisitos para así determinar cuál se aprueba y cual se rechaza.
- Modelo de clasificación: Este es un modelo amplio en el cual se presenta que hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Este es un modelo que permite comparar al candidato vs los requisitos y en caso de no ser apto para una vacante puede ser evaluado para optar a otra vacante.

Figura 2. Modelos de Comportamiento



(CHIAVENATO, 2001). Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos. [Figura]. Recuperado

de <https://cucjonline.com/biblioteca>

La selección se puede llevar a cabo mediante diferentes técnicas, cada una de las organizaciones elige las técnicas que considere más adecuadas para conocer y seleccionar al candidato idóneo, entre las principales técnicas se encuentran:

- Entrevistas: Son dirigidas y suelen tener un formato preestablecido. Estas requieren gran habilidad por parte de quien la está realizando, así como tacto y buena comunicación para obtener los resultados esperados.
- Pruebas de conocimiento o capacidad: Estas pruebas suelen evaluar conocimiento de cultura general, idiomas o conocimientos específicos del ámbito profesional o conocimientos técnicos.
- Pruebas Psicométricas: Son pruebas de aptitudes generales y/o específicas.
- Pruebas de personalidad: Estas pruebas suelen reflejar la personalidad de la persona, su motivación, frustración, intereses, entre otras.
- Técnicas de simulación: Es un método empleado para que el candidato dramatice el rol del cargo al cual se encuentra aspirando. Es una técnica muy usada para cargos ejecutivos con manejo de personal.(CHIAVENATO, 2001)

c. Entrenamiento de Personal

El entrenamiento de personal es la preparación para realizar las actividades específicas, este es uno de los procesos más importantes para la organización ya que de un buen entrenamiento depende que la persona realice de manera adecuada sus labores y pueda llegar al objetivo deseado.

En este proceso se presentan 4 factores claves: Transmisión de la información, desarrollo de habilidades, desarrollo de actitudes y desarrollo de conceptos los cuales son claves para que el

personal desarrolle debidamente sus competencias y así se ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Además, el proceso de entrenamiento de personal consta de las siguientes etapas:

- Diagnóstico: El cual permite conocer las necesidades de entrenamiento de la organización, es decir, las carencias que hay en la preparación del personal y que habilidades deben desarrollarse para mejorar la eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.
- Diseño: En esta etapa se hace elección de la técnica o estrategia que será utilizada en el proceso de entrenamiento del personal, esta etapa tiene los siguientes componentes básicos: A quien se debe entrenar, como se debe hacer, en que se debe entrenar, donde y cuando se debe entrenar.
- Implementación: Una vez se conocen las necesidades y se define la técnica que será utilizada se inicia con la ejecución del proceso de entrenamiento.
- Evaluación: Se realiza la respectiva evaluación con el fin de conocer los resultados del entrenamiento y las consecuencias, esta evaluación es fundamental realizarla de la manera más minuciosa posible ya que, permite tomar decisiones para el corto y largo plazo (Londoño, 2013).

3.2 Rotación de Personal

3.2.1 Concepto de Rotación de Personal

La rotación de personal es considerada como el número de personas que entran y salen de una organización en un periodo de tiempo determinado (Álvarez, 2013). Así mismo Chiavenato (1999) define la rotación de personal como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”. Dentro de la rotación de personal podemos encontrar retiros voluntarios e involuntarios que pueden desestabilizar el desarrollo de la empresa tanto en el ámbito económico como en el laboral.

Los retiros voluntarios ocurren cuando el trabajador decide retirarse de la empresa por motivos personales o profesionales, ya sea porque encontró un mejor trabajo, no se siente a gusto en la organización, la jornada laboral puede ser muy extenuante, se sienten estancados sin posibilidades de crecer profesionalmente, la ubicación del proyecto no es la mejor, entre otras; ocasionando pérdidas de personal calificado, que en algunos casos no se pueden evitar, ni siquiera mejorando las condiciones laborales ya que se salen de las manos del empleador.

Por otro lado, los retiros involuntarios se producen “cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un ajuste entre el empleado y la organización”. (Gomez, Balkin, & Cardy, 2008)

De acuerdo con (Reyes Ponce, 2002) “Los principales inconvenientes que presenta el fenómeno de la rotación de personal son los costos que conlleva a la empresa, por trámites de selección, capacitación y la escasa eficiencia de los nuevos trabajadores”, sin embargo la rotación de personal no siempre es negativa, ya que una rotación baja puede causar estancamiento o envejecimiento del personal, evitando que nuevas ideas lleguen para desarrollar nuevos métodos que quizás sean más eficientes que los que tradicionalmente se emplean en una organización.

Adicionalmente, un alto índice en el factor de rotación de personal puede afectar significativamente la imagen de la empresa ya que cuando una organización se ve en la necesidad de estar cambiando constantemente de personal se juzga que esto se debe a que el personal que se va no encuentra en ella un trato o condiciones satisfactorias (Reyes Ponce, 2002)

3.2.2 Índice de rotación de Personal

El índice de rotación de personal es un indicador porcentual que permite determinar el número de trabajadores que entran y salen de una organización, en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un periodo de tiempo (Castillo Aponte, 2006).

Es importante que toda organización mantenga un control periódico del índice de rotación de personal, para que, en caso de presentarse un aumento considerable en los volúmenes de retiro del personal, la organización logre identificar las causas y pueda generar estrategias que mitiguen dicha situación.

A continuación, se describe la formula con la cual se puede obtener el Índice de Rotación de Personal en una organización:

$$R=S/((I+F) /2) \times 100$$

Donde:

R: Tasa de rotación

S: Personal que se separó de la empresa en el periodo.

I: Personal que se tenía al inicio del periodo

F: Personal que se tenía al final del periodo

Si bien no existe un número que defina cuál sería el porcentaje ideal para el índice de personal, es claro que no es normal ver un índice igual a cero ya que esto generaría un estancamiento en el desarrollo de la organización, por tal razón la finalidad de cada organización es retener al personal eficiente y reemplazar aquel personal que no le brinda valor agregado a la organización.

3.2.3 Causas de la rotación de Personal

La rotación de personal es uno de los grandes retos que tienen hoy las empresas en su área de Recursos humanos, lo cual puede ser una ventaja ya que puede reemplazar su personal por jóvenes, reemplazar aquellos que tengan bajo desempeño y tener personal nuevo con mejores ideas, pero se puede convertir en una desventaja cuando la rotación es excesiva y ahí es cuando se convierte en un reto para el área y se debe realizar un análisis de porque se está generando esto y cuales medidas se deben tomar, entre las causas más comunes en una empresa (Hernandez, 2011) detecta las siguientes

- Inadecuada supervisión
- Clima laboral desfavorable
- Falta de crecimiento laboral
- Política salarial
- Proceso de selección inadecuado
- Personal con poca experiencia o escases de personal calificado
- Bajo compromiso de los trabajadores

- **Contratación informal:** Las obras son proyectos temporales, lo cual implica que los trabajadores se contraten de una manera informal, es decir, solo para desarrollar una labor específica y con garantías poco atractivas si se compara con otras empresas. Esto es un problema debido a que, el trabajador siente inestabilidad laboral y por ende empieza a buscar otras ofertas en las cuales pueda tener más garantías por un tiempo mayor al que la obra ofrece. (Hernandez, 2011)
- **Escases de personal calificado:** Esto se presenta principalmente cuando hay que realizar obras por fuera de la ciudad base, más que todo en sectores rurales en los que encontrar personal que cumpla con las especificaciones dadas suele ser un problema, ya que quienes se presentan para aplicar a la oferta son pocos y tienen poca experiencia. Tener el personal calificado es de suma importancia para garantizar que se cumpla con los objetivos propuestos y los procesos se ejecuten de la manera indicada, casos como estos ha generado que la constructora deba recurrir a personal que tiene en la ciudad para ponerlos a viajar y a moverse de su ciudad para vivir por unos meses en otra, muchas veces por varios temas principalmente familiares el personal no puede acceder o puede solo en días específicos.

Este ítem también está muy relacionado con el ítem de Inadecuada supervisión, cuando el personal que se contrata no es calificado ni tiene las capacidades que la obra requiere, esto genera que la comunicación hacia los trabajadores no sea la adecuada y se vaya en un sentido contrario sin garantizar el cumplimiento de los objetivos. Si la persona que está supervisando no tiene claridad en lo que debe realizar ni como, se presenta una inadecuada supervisión que en caso de no solucionarse rápidamente puede generar problemas para

cumplir con la obra. Estos motivos implican que se cambie el personal por uno que realmente cumpla con lo requerido. (Hernandez, 2011).

- Política salarial: El salario es uno de los principales factores motivacionales para un trabajador, cuando el salario es muy bajo los trabajadores comienzan a perder la motivación, a incumplir con sus responsabilidades y no asistir a su trabajo. (Hernandez, 2011).

3.3 Estrategias para mitigar la rotación

Para que un individuo se sienta satisfecho, debe suplir una serie de necesidades básicas, Maslow (1908-1970). Las necesidades de Maslow engloban las razones por la cual los trabajadores se sienten motivados y evalúan si las labores que desempeñan van a acordar con sus necesidades básicas y complementarias. De este modo, encuentran el ambiente adecuado para fomentar las habilidades que les permitirá alcanzar los objetivos personales y las metas propuestas por la organización. (Prieto, 2013).

Figura 3. Necesidades Básicas y Complementarias



(Prieto, 2013). Necesidades de Maslow

En una gestión moderna del talento humano Chiavenato considera que los procesos primordiales para atraer y mantener el talento humano son los siguientes (Prieto, 2013)

1. Admisión de Personal: Reclutamiento y Selección.
2. Adaptación de Personas: Diseño y Evolución de Desempeño.
3. Reconocimiento Laboral.
4. Desenvolvimiento de las Personas.
5. Retención del Personal: Capacitaciones.
6. Seguimiento de personas apoyados en los Sistemas de Información.

De acuerdo con lo propuesto por Maslow en la escala de necesidades, lo más importante es identificar aquellos factores que pueden generar insatisfacción en los empleados, esto con el fin de poder reaccionar y tomar decisiones que permitan reducir el impacto negativo en la rotación del personal. Para esto, se realizó una clasificación de los aspectos de las empresas en las que los trabajadores reflejan mayor inconformidad:

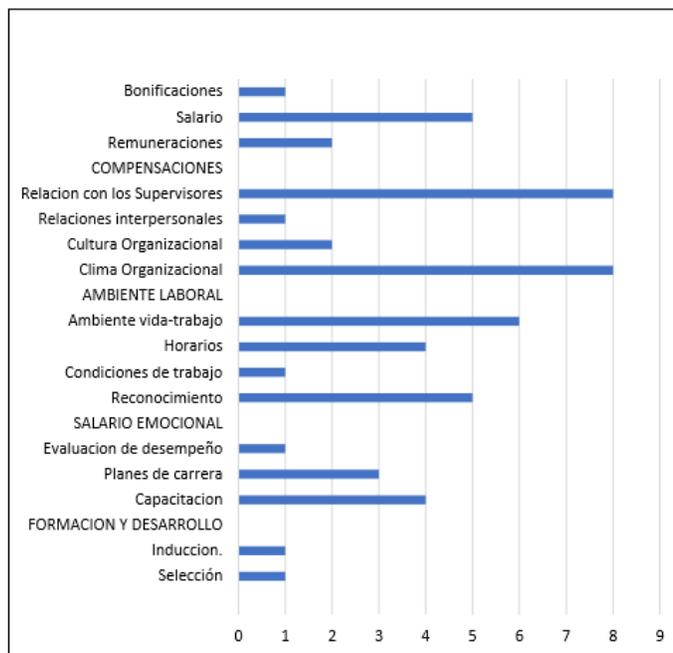
Tabla 1. Aspectos que inciden en la Rotación de Personal

ATRACCIÓN	FORMACIÓN Y DESARROLLO	SALARIO EMOCIONAL	AMBIENTE LABORAL	COMPENSACIONES
Reclutamiento	Capacitación	Reconocimiento	Clima Organizacional	Remuneraciones
Selección	Planes de Carrera	Condiciones de Trabajo	Cultura Organizacional	Salario
Contratación	Evaluación de Desempeño	Horarios	Relaciones Interpersonales	Bonificaciones
Inducción	Liderazgo	Ambiente Vida - trabajo	Relación con los Superiores	Otros Incentivos Monetarios

Fuente: Adaptación del Modelo Integral de Gestión de Talento Humano de prieto Bejarano, 2013

Si asociamos lo anterior con el desarrollo normal de un proyecto de construcción, se puede decir que en ocasiones la organización no tiene en cuenta las necesidades de sus colaboradores, no le brinda importancia a sus intereses y motivaciones, generando inconformismos que al final se ve reflejado en la rotación del personal. Por otro lado, existen situaciones en donde se considera que el salario no es el único factor determinante para motivar a los empleados, sino también el clima organizacional en el que se desenvuelven, la relación con sus superiores y/o compañeros de trabajo, entre otros. En ese sentido, es fundamental para el empleado disponer de buenas condiciones laborales y una buena relación con su equipo de trabajo, teniendo en cuenta que el trabajo en equipo es un factor primordial en el desarrollo de un proyecto, ya que al no existir una buena relación con sus jefes directos y/ equipo de trabajo puede influir de manera negativa sobre el desempeño de los trabajadores.

Otro de los factores motivacionales en el personal de la obra es su ambiente vida-trabajo, el cual va muy ligado con el horario, la obra al tener alta rotación de personal genera que las responsabilidades se repartan entre los demás empleados, dando lugar a sobre cargas de trabajo, las cuales se ven reflejadas en la necesidad de trabajar horas extras, domingos y festivos para cumplir con sus responsabilidades, esto no solo afecta el rendimiento del trabajador si no que se relaciona directamente con su vida personal, ya que no están dedicando el tiempo suficiente para compartir con sus familias y disfrutar de sus pasatiempos en los ratos libres.

Figura 4. Factores Motivacionales

Fuente: Adaptación del modelo integral de gestión del talento humano de Prieto Bejarano 2013

Al evaluar cada uno de estos factores evidenciados en la tabla anterior, se genera la necesidad de llevar a cabo estrategias para mitigar la rotación alta de personal, entre estas se encuentran:

- Realizar los debidos filtros en el momento de seleccionar el personal, verificando que cumplan con los requisitos necesarios, que tengan el conocimiento y habilidades para desempeñar el cargo.
- Incentivar las buenas relaciones personales entre supervisores (directores, maestros de obra, ingenieros) y obreros.
- Crear estrategias para que los trabajadores se sientan cómodos en su entorno laboral y se aseguren que la empresa se preocupa por su bienestar.

- Tener un número límite de horas extras definidas, de tal manera que los empleados no las sobre pasen y puedan destinar tiempo para compartir con sus familias y realizar otras actividades en sus ratos libres.
- Reconocer la labor de cada empleado, sin importar el rango en el que se encuentre, actualmente en la obra se reconoce lo que hacen los cargos administrativos, pero no lo que realizan los obreros y otros cargos.

4 GENERALIDADES DE LA EMPRESA ARCONSA S.A

4.1 Reseña Histórica

Arconsa S.A es una firma constructora creada en la ciudad de Medellín en el año 1945. Actualmente cuenta con 74 años de experiencia en el diseño y construcción de diferentes proyectos infraestructura urbana e industrial. Dentro de sus proyectos más representativos se encuentra el Teatro Lido (1945), el Edificio Fabricato (1947), el Edificio Banco de Colombia (1950), entre otros, los cuales se destacan por ser patrimonio arquitectónico y cultural de la ciudad de Medellín.

A lo largo de su trayectoria, Arconsa S.A ha desarrollado importantes proyectos de vivienda Urbana, plantas industriales, edificaciones comerciales, Hoteles, Hospitales, instituciones educativas, restaurantes, entre otros. Actualmente es considerada como una de las constructoras de mayor prestigio y mayor trayectoria en la ciudad de Medellín, desarrollando proyectos de alta calidad, seguridad e innovación que le permite destacarse de otras empresas en el mismo sector de la construcción.

A la fecha Arconsa SA se encuentran desarrollando 17 proyectos ubicados en Medellín y municipios aledaños como Envigado, la Estrella y el Retiro. De los proyectos en ejecución, 4 se

encuentran en la fase de construcción, 4 en la etapa de lanzamiento, 6 en etapa de diseño y 3 en ventas y entregas.

4.2 Misión

Arconsa S.A tiene como misión construir los sueños de sus clientes con innovación, calidad y seguridad.

4.3 Visión

Arconsa S.A tiene como visión consolidarse como una empresa integral e innovadora.

4.4 Sistema de Gestión Integral

ARCONSA S.A cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, estructurado para satisfacer las necesidades de los clientes, conservar la relación con los proveedores y aportar al desarrollo del talento humano. Trabajamos día a día en mejorar nuestros procesos para potenciar nuestra gestión y encontrar mejores resultados.

4.5 Política Integral de Gestión

Trabajamos continuamente en el mejoramiento de los procesos para entregar a nuestros clientes productos y servicios innovadores, con valor agregado y de calidad. Para el cumplimiento de esta política nos comprometemos a:

- Cumplir con la normatividad legal vigente
- Trabajar bajo estándares de productividad y calidad que permiten entregar un excelente producto y servicio a nuestros clientes.
- Trabajar para generar ambientes de bienestar y desarrollo de competencias laborales.

- Identificar, valorar y establecer controles que garanticen condiciones de trabajo sanas y seguras, previniendo lesiones y enfermedades, promoviendo y manteniendo el bienestar físico, mental y social de nuestros colaboradores y demás partes interesadas.

Trabajar respetando el medio ambiente, mediante la implementación de estrategias que prevengan los impactos y apunten a la gestión ambiental.

4.6 Gestión de Proyectos en la Organización.

- **INICIO:** La fase de inicio es crucial en el ciclo de vida del proyecto, ya que es el momento de definir el alcance y proceder a la selección del equipo. Tiene como objetivo decidir si es conveniente llevar a cabo el nuevo proyecto; es decir, analizar la viabilidad del proyecto. Este análisis de viabilidad debe incluir la creación del registro de seguimiento en la herramienta de gestión de la empresa, un análisis previo del alcance del proyecto, análisis de los riesgos de ejecución del proyecto, análisis de viabilidad de acuerdo con plazos, costo y calidad. Sí el análisis de viabilidad es positivo, es decir, no existen motivos iniciales para no abordar el proyecto, se puede pasar a la 2ª fase del proceso.
- **PLANIFICACION O PROGRAMACION:** En esta fase se procurará detallar al máximo las tareas y recursos que necesitará el proyecto. Ésta es a menudo la fase más difícil para un director de proyecto, ya que tiene que calcular las necesidades de personal, recursos y equipo que habrán de preverse para lograr la consecución a tiempo y dentro de los parámetros previstos. Así mismo, también es necesario planificar comunicaciones, contratos y actividades de adquisición. Se trata, en definitiva, de crear un conjunto completo de planes de proyecto que establezcan una clara hoja de ruta. Se trata de un

momento clave, puesto que una planificación errónea puede resultar muy dañina, como ejemplo puede darse lugar a plazos que no se pueden cumplir, costes económicos por encima de lo calculado o el requerimiento de personal adicional.

- **EJECUCION:** Con base a la planificación, habrá que completar las actividades programadas, con sus tareas, y proceder a la entrega de los productos intermedios. Es importante velar por una buena comunicación en esta fase para garantizar un mayor control sobre el progreso y los plazos. También, es indispensable monitorizar la evolución del consumo de recursos, presupuesto y tiempo, para lo que suele resultar necesario apoyarse en alguna herramienta de gestión de proyectos. En esta etapa se deben gestionar: el riesgo, el cambio, los eventos, los gastos, los recursos, el tiempo y las actualizaciones y modificaciones.
- **SEGUIMIENTO Y CONTROL:** Esta etapa, junto a la de planificación detallada, es una de las más importantes para el éxito del proyecto. En esta fase se realizan esencialmente 4 tipo de actividades: Seguimiento de tareas e hitos planificados, Gestión de entregables (incluido control de la calidad), Gestión de incidencias y Generación de informes de seguimiento. Se concibe como el medio de detectar desviaciones con la máxima premura posible, para poder identificar las áreas en las que puede ser requerido un cambio en la planificación.
- **CIERRE:** El objetivo de esta fase es institucionalizar una etapa de control para verificar que no quedan cabos sueltos antes de dar por cerrado el proyecto. Esta fase suele ejecutarse

a través de una lista de control. Comprende todos procesos orientados a completar formalmente el proyecto y las obligaciones contractuales inherentes. Una vez terminado este proyecto, se establece formalmente ha concluido.

Figura 5. Gestión de Proyectos en la Organización



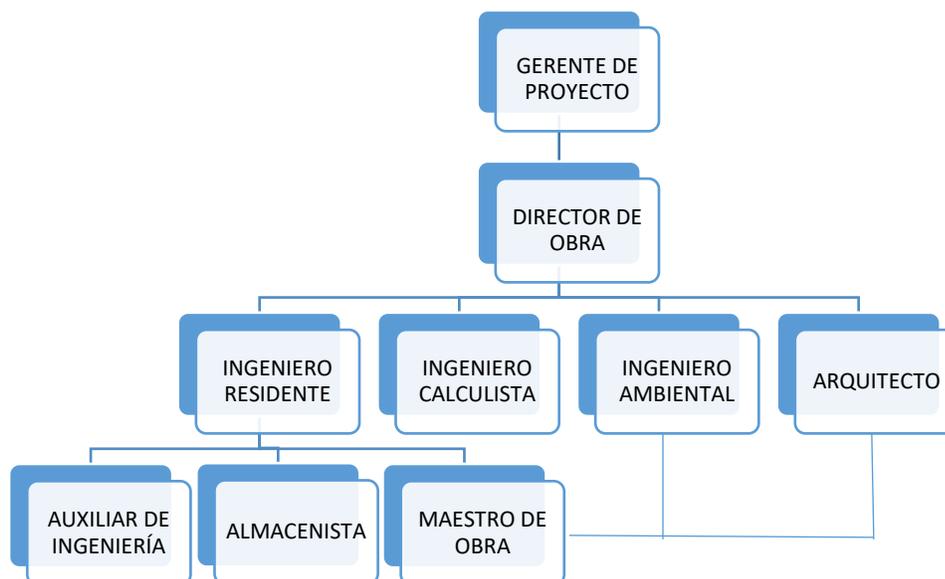
Fuente: https://www.bilib.es/uploads/RTEmagicP_fases_gestion_de_proyectos_02.png

4.7 Organigrama Empresarial

Arconsa S.A presenta una nómina de 355 empleados, entre personal administrativo y operativo, distribuidos en cada uno de los proyectos que se encuentran en ejecución.

A continuación se presenta el organigrama general del Proyecto Ravello, sobre el cual se realizó el estudio:

Figura 6. Organigrama General del Proyecto Ravello



Fuente: Elaboración Propia

4.8 Proyecto Ravello:

Ravello Apartamentos fue un proyecto desarrollado por Arconsa S.A, el cual se tomará como guía para identificar el número de personal requerido en este tipo de proyectos dentro de la empresa. Durante el desarrollo del Proyecto se contó con personal tanto operativo como administrativo, el cual se describe a continuación:

El personal operativo está compuesto por:

- 7 oficiales de Construcción: Distribuidos en las diferentes actividades de construcción de la estructura (Acero, Formaleta y vaciado de Concreto).
- 16 ayudantes de Construcción: Distribuidos en las diferentes actividades de Construcción (Armado de acero, armado de formaleta y vaciado de concreto).
- 8 fierros: Encargados en figurar el acero requerido para la estructura.
- 5 ayudantes específicos para planta de concretos.

- 6 pileros que trabajan en pareja.
- 10 mamposteros: Repartidos en 3 frentes de trabajo.

Nota: En la medida que va avanzando la obra se retira cierto personal y se da entrada a otro, por ejemplo: Al finalizar la mampostería sale esa cuadrilla y entra la cuadrilla de obra blanca. Aproximadamente 18 trabajadores en obra blanca de los cuales el 61% participaron en la construcción total de la estructura, es decir 11.

Total, personal Operativo: 63

Figura 7. Personal Operativo



Fuente: Elaboración Propia

El personal administrativo está compuesto por 11 distribuido de la siguiente manera:

- 1 ingeniero calculista
- 1 ingeniero residente
- 1 ingeniero ambiental
- 1 interventor de obra
- 1 maestro de obra

- 1 maestro de obra segundo
- 1 supervisor de planta
- 1 SISO: Seguridad ocupacional
- 2 secretarias
- 1 auxiliar de ingeniería

Total, personal proyecto: 74.

4.9 Rotación de Personal

La rotación de personal es uno de los temas más críticos en la empresa, debido a que la misma dinámica de los proyectos puede influir un poco en la variación del personal. Lo anterior se debe principalmente al desfase en tiempo que puede ocurrir entre el inicio y fin de las actividades a desarrollar en cada proyecto, generando inestabilidad laboral. Así mismo, existen otros factores que conllevan a los retiros voluntarios e involuntarios dentro del proyecto, tanto con el personal operativo como administrativo.

La mayor rotación de personal se presenta generalmente en el personal operativo, quienes suelen ser retirados de la empresa por bajo rendimiento, desacato al reglamento interno y/o falta de compromiso con la organización; en cambio el personal administrativo suele rotar debido a retiros voluntarios que se producen principalmente por mejores ofertas de trabajo.

4.10 Estrategias implementadas para mitigar la Rotación de Personal

Con el fin de mitigar la variación de personal presente en la organización, Arconsa S.A realiza charlas motivacionales para incentivar al personal y generar un sentido de pertenencia con la

empresa. Así mismo se ha optado por realizar un reconocimiento a aquellos empleados destacados en el mes, por su compromiso y entrega en cada una de las actividades desarrollada. Sin embargo, lo anterior no es suficiente y se debe analizar otras alternativas que ayuden a mitigar dicha variación.

4.11 Costos Asociados con la Rotación de Personal

La Rotación de personal genera unos costos adicionales que debe asumir la empresa, para garantizar el correcto funcionamiento de la organización y suplir la vacante en el menor tiempo posible. Para obtener el costo generado por la rotación de personal, se procede a sumar los costos causados en un periodo de tiempo determinado, dividido en el número de personal desvinculado.

De acuerdo con lo expresado por (Rosas, 2006), la rotación de personal involucra unos costos primarios y secundarios, tal como se indican a continuación:

a. Costos Primarios:

- **Costo de Reclutamiento y Selección:** Corresponde a los gastos de admisión y solicitud del empleado, gastos del personal de selección y reclutamiento y gastos de exámenes médicos de ingreso.
- **Costo de Registro y Documentación:** Corresponde a los gastos de papelería y formularios de registro necesarios para el ingreso del personal dentro de la Organización.
- **Costos de Integración:** Corresponde a los gastos del personal encargado para realizar la inducción y entrenamiento al nuevo personal.

- **Costo de Desvinculación:** Corresponde a los gastos de registro y documentación del personal desvinculado, pago de indemnizaciones y prestaciones legales (Cesantías y Vacaciones).

b. Costos Secundarios:

- Reflejos de la producción.
- Reflejos en la actitud del personal.
- Costo extralaboral.
- Costo extra-operacional.
- Costo Extra-inversión
- Pérdidas en los negocios

5 PROCESOS DE SELECCIÓN

5.1 Proceso de reclutamiento:

Para el caso de esta obra inicialmente se definieron los cargos necesarios para llevar a cabo el proyecto, seguido a esto se procede con el proceso de reclutamiento de personal, el cual ,se llevó a cabo de 2 formas: Como primer paso se procedió a reclutar personal interno de la empresa que en su momento estaban en obras próximas a terminar, este tipo de reclutamiento se hace porque son trabajadores que ya tienen conocimiento de los procesos, saben cómo se trabaja con la empresa y han tenido un buen rendimiento anteriormente, generalmente, son personas que llevan años trabajando debido a que se trasladan entre obras y como segundo paso, se procede con publicaciones de ofertas laborales para los cargos que quedan vacantes, mediante redes sociales, periódicos y distintas plataformas como El Empleo, CompuTrabajo, etc. Dependiendo de la

urgencia con que se necesite el personal, este proceso puede tardar entre 8 a 20 días. Para este proceso solo se recluta el personal que cumpla con los requisitos y tengan los conocimientos necesarios para desempeñar la labor, en este primer filtro es fundamental la selección solo de las personas que aplique, para evitar que el área de gestión humana se llene de hojas de vida y pierda tiempo depurando.

5.2 Selección:

Una vez reclutado el personal se procede con la selección, esta se lleva a cabo inicialmente con entrevistas, en las cuales se pueda conocer las habilidades y capacidades de la persona, en que entorno se desenvuelve, su estabilidad y que aspiraciones tiene. Estas entrevistas se desarrollan con una persona encargada de Gestión humana y el jefe directo. Hay cargos en los que el proceso de selección solo requiere de entrevista y exámenes médicos, como es el caso de los obreros, los cuales en muchas ocasiones no realizan una entrevista formal en oficinas, son personas que asisten a la obra con su hoja de vida, se evalúa la experiencia y se procede con los exámenes. Como hay otros cargos que por su complejidad y responsabilidades requieren de otros procesos, para estos últimos se desarrollan pruebas psicotécnicas, pruebas de conocimientos específicos del cargo, polígrafo si es necesario y seguido a esto se procede con la visita domiciliaria y los exámenes médicos. El proceso de selección para estos cargos es más complejo, toma más tiempo y suele dificultarse en ocasiones porque existe un gran riesgo de que la persona pueda fallar en alguno de los procesos o desertar del proceso por su complejidad.

5.3 Entrenamiento:

Una vez contratado el personal seleccionado, se procede con el proceso de entrenamiento, para el caso de los obreros este proceso no requiere mucho tiempo debido a que son labores de fuerza, en estos casos se le muestra a la persona el frente donde va a trabajar, cuáles son los objetivos diarios, que herramientas debe tener y su equipamiento. Hay trabajadores que están en obra, pero requieren cursos (ej. Curso de altura), con ellos se procede a la programación del curso el cual requiere generalmente de 2 o 3 días y una vez finalizado se le explican sus funciones. En cuanto al personal administrativo, ingenieros, residentes, directores, etc, el proceso de entrenamiento toma más tiempo, la persona debe conocer los planos de la obra a realizar, cada uno de los procesos, el presupuesto para los casos que aplique y si tiene personal a cargo se le presenta a su equipo con sus debidas funciones. A demás, se realiza un reconocimiento de terreno por toda la obra, se da conocimiento de los tiempos, proveedores y todo aquello con lo que tenga relación.

6 METODOLOGÍA

6.1 Tipo de Estudio

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo debido a que busca identificar las variables que inciden en la rotación de personal en la empresa Arconsa S.A

El tipo de investigación es No experimental debido que se pretende observar la forma de medir las variables que afectan la rotación de personal en la empresa, para analizar los datos sin manipular de forma deliberada las variables. (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010).

En el desarrollo del presente estudio, se decidió implementar un método Cualitativo – Descriptivo, para la recopilación de la información necesaria se utilizó un instrumento tipo cuestionario.

La encuesta es considerada como una serie de preguntas organizadas y forma lógica enfocadas a determinar el grado de satisfacción de los empleados dentro de la empresa. Con base en lo anterior se diseñó un cuestionario de selección múltiple, compuesto por 19 preguntas, clasificadas en 5 categorías como se describe a continuación

- Ambiente laboral
- Flexibilidad laboral
- Remuneración Salarial
- Desarrollo Profesional
- Motivación y Satisfacción Personal y laboral.

6.2 Población

Arconsa S.A presenta una nómina de 355 empleados, entre personal administrativo y operativo, distribuidos en cada uno de los proyectos que se encuentran en ejecución. El proyecto en mención cuenta con 63 empleados, de los cuales para el caso en estudio se tomará una muestra aleatoria estratificada (Personal Operativo y administrativo).

El muestreo aleatorio estratificado es una técnica que se usa para identificar el comportamiento de la población de acuerdo con una previa clasificación de esta. Para el caso de Arconsa S.A, se busca dividir la población entre personal administrativo y operativo, para posteriormente analizar la rotación de personal en el área operativa, debido a que en algunos casos es la población más propensa en cuanto a la rotación de personal.

Para hallar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) * D + p * q}$$

Donde se tiene:

- **n** (Tamaño Muestra)
- **N** (Población) = 63 (proyecto en mención)
- **p** (Probabilidad de éxito) = 0.5
- **q** (Probabilidad de fracaso) = 0.5
- **z** (Valor de Z para un nivel de confianza del 96%) = 2,05
- **D** ($\frac{Error\ muestral^2}{z^2}$) = ($\frac{9\% ^2}{2,05^2}$) = 0.001927

Reemplazando se obtiene un valor de tamaño de muestra:

$$n = \frac{63 * 0.5 * 0.5}{(63 - 1) * 0.001927 + 0.5 * 0.5} = 42$$

6.3 Recolección de la Información

Para el caso de estudio se procede a realizar un trabajo de campo, en donde se reparte la encuesta elaborada, para posteriormente procesar la información y proceder con su respectivo análisis.

Para el desarrollo del trabajo de campo se procede a ir al proyecto en estudio y de esta forma lograr recolectar la información requerida.

6.4 Presentación de Resultados

A continuación, se presenta la encuesta realizada, junto con los resultados obtenidos:

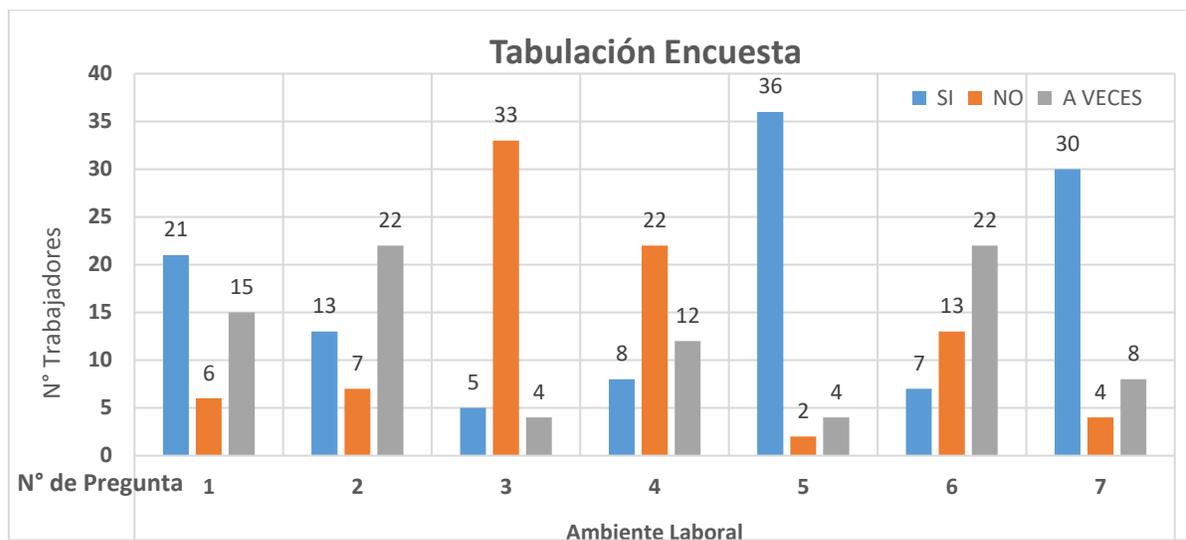
Tabla 2. Encuesta

Encuesta				
	Pregunta	SI	NO	A VECES
A	Ambiente Laboral			
	1. ¿La relación con su supervisor es adecuada?	21	6	15
	2. ¿Trabaja en un clima adecuado para desarrollar sus funciones?	13	7	22
	3. ¿El ambiente de trabajo lo estimula e inspira a dar lo mejor?	5	33	4
	4. El trato es el adecuado, al expresar sus sentimientos y/o Comentarios?	8	22	12
	5. ¿Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias?	36	2	4
	6. ¿Las condiciones en las que trabaja son aptas para el desempeño de sus funciones?	7	13	22
	7. ¿Se enferma Constantemente debido a las condiciones en que trabaja?	30	4	8
B	Flexibilidad Laboral			
	8. ¿Los Horarios de trabajo son adecuados?		33	9
	9. ¿Cuenta con suficiente tiempo de Ocio (Familia, Amigos, etc)?		33	9
C	Remuneración Salarial			
	10. ¿Se siente bien remunerado Salarialmente?	10	28	4
	11. ¿Considera que la política Salarial de la empresa está acorde con las funciones de cada trabajador?	12	26	4
D	Desarrollo Profesional			
	12. ¿Recibe las respectivas capacitaciones para el desarrollo de sus labores?	30	6	6
	13. ¿Recibe comentarios (positivos o negativos) sobre su desempeño laboral?	8	22	12
	14. ¿Le informan cuando comete un error y recibe la respectiva retroalimentación?	12	6	24
	15. ¿Siente que tiene posibilidades de crecer profesionalmente en la empresa?	8	20	14
E	Motivación y Satisfacción Laboral			
	16. ¿Recibe constante Motivación por parte de sus supervisores?	7	23	12
	17. ¿Siente que la organización se interesa en el personal como ser humano?	6	26	10
	18. ¿Siente que su supervisor confía en ud y es de mente abierta?	14	10	18
	19. ¿Me siento cómodo en la empresa y respeto las reglas de la organización?	18	5	19

Fuente: Elaboración Propia

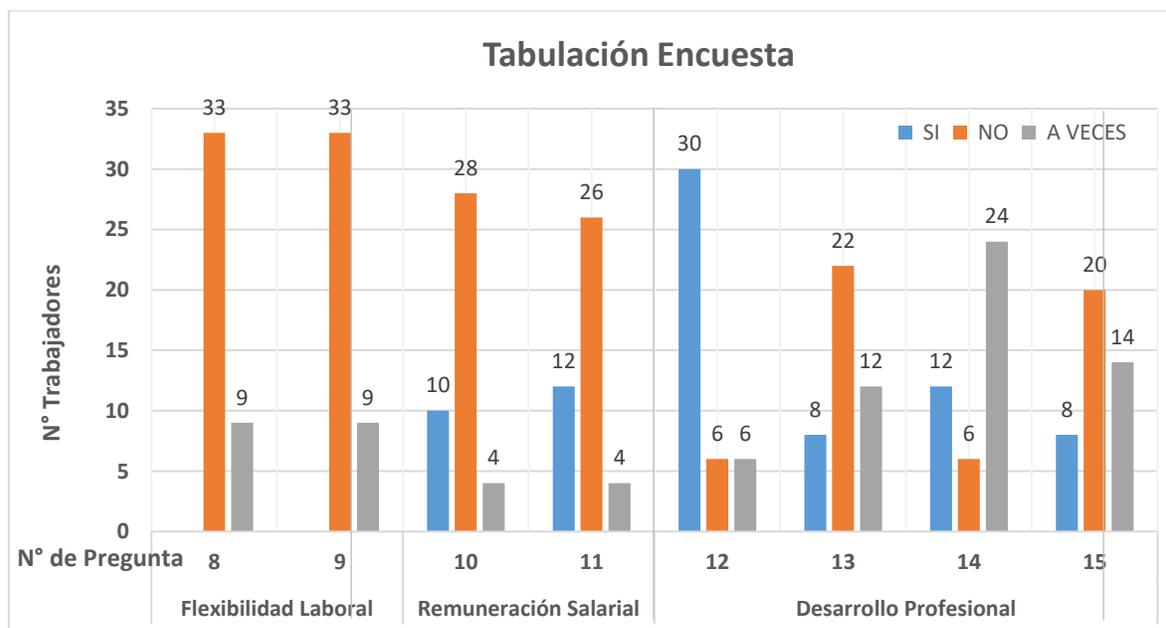
De los resultados obtenidos se procede a realizar un gráfico para interpretar mejor los datos, de acuerdo con las categorías establecidas:

Figura 8. Tabulación 1 – Encuesta



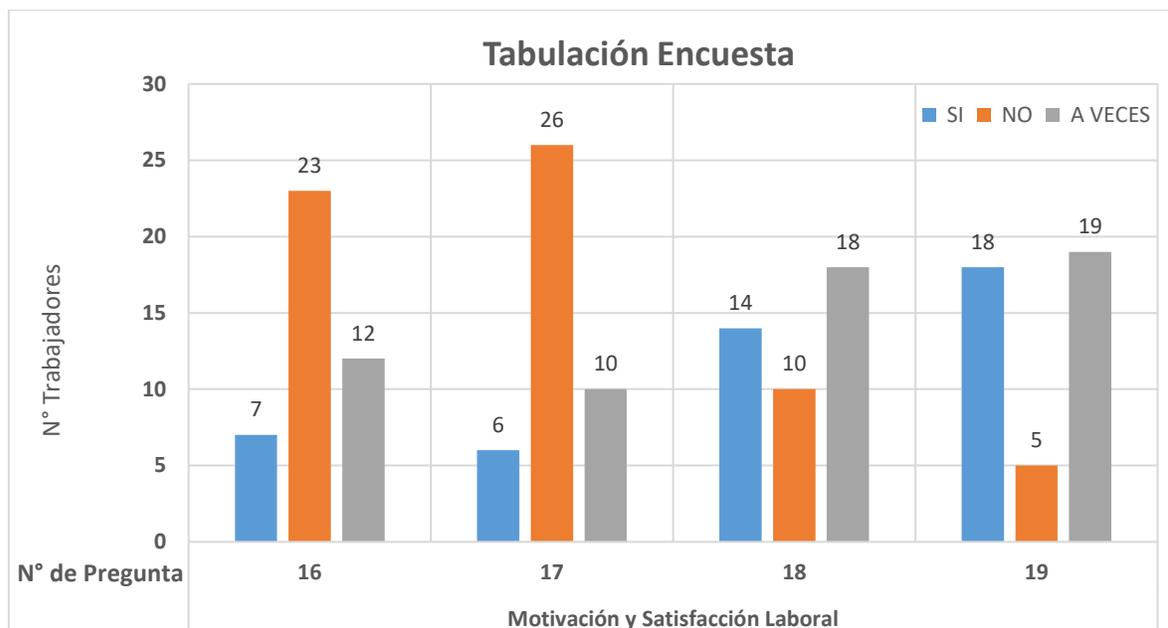
Fuente: Elaboración Propia

Figura 9. Tabulación 2 – Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Figura 10. Tabulación 3 – Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Analizando la información que arroja la encuesta, se puede observar que

- A. **Ambiente Laboral:** El personal labora en un ambiente poco adecuado por lo que, no sienten inspiración para dar lo mejor de sí y tienen el concepto que la organización no está interesada en ellos como individuos, solo como trabajadores lo cual los desmotiva. Adicional a lo anterior, se puede identificar que las condiciones del lugar de trabajo a veces no son las mejores, ya que se encuentra mucho material particulado, que genera polución dentro de la obra, ocasionando que los trabajadores se enfermen constantemente.
- B. **Flexibilidad Laboral:** La obra ha tenido varias dificultades y retrasos lo que ha generado que los trabajadores deban trabajar horas extras, se exijan más del tiempo estipulado, en muchas ocasiones deben trabajar los fines de semana y todo esto repercute en su tiempo de ocio el cual se ve afectado para realizar sus pasatiempos y

compartir tiempo en familia, este factor tiene una incidencia directa sobre el personal, quienes pierden la motivación y bajan el rendimiento por no tener el tiempo suficiente para descansar y/o compartir con su familia.

- C. **Remuneración Salarial:** Las políticas salariales son uno de los factores que más afecta el desempeño de los trabajadores, esto se debe a que desde su punto de vista no hay una política que sea “justa” ni que compense el esfuerzo que diariamente realizan, dando lugar al inconformismo por la falta de equidad salarial en los cargos que desempeñan.
- D. **Desarrollo profesional:** La obra brinda a sus empleados la oportunidad de asistir a capacitaciones útiles para desarrollar su trabajo de manera adecuada, sin embargo, solo en algunas ocasiones se realiza una evaluación constante sobre el desempeño del personal, adicional la percepción de posibilidad de crecimiento es poca y suele darse solo para algunos cargos administrativos.
- E. **Motivación y satisfacción laboral:** El principal problema en este punto es que el personal considera que la empresa no se interesa en ellos como seres humanos, solo les interesa como trabajadores, esto es un factor de desmotivación ya que el personal expresa que hay jefes con los que no se puede tener una conversación para expresar sus inconformidades, lo cual genera inconformismo porque sienten que sus opiniones no se tienen en cuenta, lo anterior, sumado a otros factores como las largas jornadas de trabajo produce en ocasiones un menor rendimiento en sus actividades diarias.

6.5 Procesamiento y análisis de la información.

Una vez definidos los conceptos se procede con la visita al proyecto para conocer acerca de los procesos y la manera como se ejecutan, de aquí se obtiene la siguiente información y análisis: ARCONSA S.A utiliza varios medios para realizar reclutamiento de personal, cuando se trata de profesionales o personal con determinado perfil primero evalúa el personal que ya ha trabajado en otros proyectos y si estos son aptos y están disponibles para iniciar el nuevo proyecto, también realiza convocatorias en plataformas reconocidas, tiene alianzas con universidades y con empresas de servicios temporales. Cuando requiere personal para realizar trabajo pesado como obreros este se facilita mucho porque generalmente las personas que trabajan en un proyecto se tienen en cuenta inmediatamente para el otro ya que generalmente tienen disponibilidad y se facilita también mediante el voz a voz o los referidos de otros trabajadores, lo cual resulta ser muy eficiente porque son personas que tienen trayectoria en la empresa y pueden iniciar en un nuevo proyecto una vez finaliza el proyecto en el que se encuentran, adicionalmente son personas que no requieren estudios específicos y que por su experiencia se desarrollan perfectamente en cualquier tipo de proyecto y pueden llevarlo a cabo sin muchos contratiempos.

El proceso de reclutamiento suele facilitarse en cargos como obreros, pero resulta complicado para otros cargos con un mayor rango en el que se requiere una profesión específica y quienes pueden aplicar son pocos. Es este el caso de maestro de obra e ingenieros ya que en muchas ocasiones quienes pueden aplicar ya están trabajando en un proyecto, otros tienen dificultades para desplazarse a otra ciudad o en ocasiones el salario no cumple con las expectativas. ARCONSA S.A realiza su proceso de reclutamiento tanto externa como internamente, personal como los obreros son los que más se requieren en una obra, por ende la empresa hace lo posible por brindar estabilidad, de tal manera que en el momento de terminarse la obra este mismo personal pueda

continuar en otro proyecto que la empresa vaya a ejecutar, es ahí cuando se realiza reclutamiento interno, pero hay casos en los que la empresa requiere de personal en otras ciudades o con personal con algunos requisitos como haber tomado curso de alturas y es ahí cuando debe realizar un reclutamiento externo, esto sucede generalmente cuando se van a realizar obras en pueblos, por lo general la empresa busca reclutar personal del mismo pueblo que no presente problemas con el desplazamiento. En lo evaluado se pudo observar que la empresa no tiene grandes problemas con el reclutamiento ya que, su personal es muy estable y adicional cuando se requiere nuevo personal, la empresa recurre a personas que trabajaron en otros proyectos o realiza convocatorias con buena acogida y competitivas en el mercado.

En cuanto al proceso de selección se divide dependiendo del cargo que se esté buscando: Por un lado, están los cargos que requieren de un estudio específico, por ende, al candidato se le realiza una entrevista la cual permita conocer más sobre su experiencia, aspiraciones y motivación. Estas entrevistas se realizan de manera grupal y luego se realiza una individual cuando se realiza una selección de los posibles candidatos, seguido a esto la persona debe realizar una serie de pruebas en las que se pueda ver sus habilidades y conocimientos en temas específicos, ejemplo su nivel de Excel, su nivel para manejar programas específicos y sus capacidades para afrontar diversas situaciones. La empresa no suele manejar muchos métodos para la selección debido a que estos 2 les han generado óptimos resultados. Por otro lado, están los cargos como los de Obreros en los cuales el proceso de selección no se realiza mediante técnicas, estos cargos se requieren con urgencia para poder iniciar la obra, por lo que, se busca personal que este en óptimas condiciones, que tenga experiencia trabajando en otros proyectos y que cumpla con las capacidades requeridas. El proceso de selección en el caso de los obreros falla mucho debido a que son cargos a los que no se les realiza pruebas debido a la urgencia con que se necesitan, al no evaluar las personas con

tiempo determinado se suele presentar mucha rotación en el personal debido a que hay personal con indisciplina que se ausenta sin causa alguna y por otro lado se presentan muchas personas sin experiencia o con poca, lo cual genera que en el corto plazo se incapaciten por malos movimientos o fuerzas mal hechas. Para este caso, cuando se trata de proyectos en otras ciudades o pueblos el filtro que se hace es el lugar de residencia, con esto se buscan personas que trabajen cerca de la obra y así evitar problemas con el desplazamiento.

Una vez seleccionado el grupo de trabajo para el proyecto, cada una de las personas recibe un entrenamiento tanto de su cargo como de la empresa en general, esto con el fin que puedan conocer cuáles son los objetivos de la empresa y que se ha logrado con el tiempo.

En el caso de personal operativo se realiza un entrenamiento para manejo de máquinas, reconocimiento de espacios y medios para realizar cada labor. Esto es muy importante debido a que el personal operativo suele ser el de mayor número, por lo que se requiere que estén alineados entre todos y así evitar que unos vayan más rápido que otros y los tiempos se incumplan. En cuanto al personal como ingenieros y maestros de obra, estos reciben también el debido entrenamiento en el cual puedan conocer cuál es el proyecto, los planos, los recursos e insumos, quienes son sus proveedores, cuáles son los tiempos de entrega y cuál es el objetivo para cumplir.

En cuanto a los factores que afectan el proyecto y generan mayor rotación de personal se pudieron detectar los siguientes:

- Bajo compromiso de los trabajadores: Esta es una de las causas que más afecta el proyecto, los trabajadores se sienten desmotivados por que en muchas ocasiones deben realizar trabajos pesados en condiciones poco óptimas y por un salario mínimo, el bajo compromiso de los trabajadores los lleva a que no asistan a su trabajo o asistan en condiciones de

alcoholismo y/o drogadicción, esto sucede en las obras manejadas por Arconsa S.A especialmente con los trabajadores que son obreros, los cuales en fechas especiales o festividades no asisten a laborar o asisten en las condiciones anteriormente mencionadas. Para la empresa es importante buscar soluciones para mitigar el bajo compromiso de su personal tal como expresa E. Navarro en su estudio realizado en 2008, El trabajador de obras civiles y construcciones necesita un estímulo que lo lleve a alcanzar un objetivo, es necesario que, en la obra el área de recursos humanos desarrolle ciclos motivacionales al trabajador en donde se abarque desde el descubrimiento de sus necesidades hasta la satisfacción de estas. Cuando un trabajador tiene un ciclo motivacional desarrollado, aumenta su compromiso con el trabajo en la obra.

- Temas salariales: Para el caso de Arconsa S.A el personal tiene claro su salario y el pago de horas extras en caso de aplicar, pero, en muchas ocasiones la rotación de personal se da porque encuentran una obra en la que el salario es mejor o una obra que queda más cerca al lugar donde viven lo cual les genera un ahorro en transporte ya que pueden desplazarse caminando, en bicicleta o en un medio más económico. Otro de los temas que influye en la política salarial es los días de pago, la empresa tiene claro que no debe incumplir en el momento de pagar a los trabajadores, pero para muchas obras los días deben ser a conveniencia con el trabajador, hay obras que por el tipo de personal que maneja estos exigen que se pague semanalmente, no quincenalmente como es lo habitual. En caso de no pagarse semanalmente por varios motivos, los trabajadores inician con la búsqueda de otro trabajo en otra obra. Este es un tema que, aunque no parece de gran influencia afecta mucho

la rotación del personal, ya que, los obreros principalmente tienen muchas deudas y no ahorran por lo que semanalmente requieren dinero para suplir sus necesidades.

- **Clima Organizacional:** Al realizar el estudio dentro de la obra, se encontró que no solo el Salario es un factor determinante para motivar a los empleados, sino también el clima organizacional en el que se desenvuelven, así mismo la relación con sus supervisores, en este caso director y encargados de la obra. En Ocasiones los Supervisores no se expresan de la mejor manera, generando ciertos roces e el equipo de trabajo, que al final se ve reflejado en una desmotivación laboral, haciendo que e empleado visualice otras opciones de trabajo para lograr una mayor estabilidad emocional y mejores condiciones de trabajo, donde prime el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

7 PLAN DE ACCIÓN

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se procede a presentar un plan de acción que permita mejorar ciertos aspectos dentro de la organización para mitigar la rotación de personal que se evidencia dentro del proyecto en estudio.

Tabla 3. Plan de Acción

META	OBJETIVO	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?
Compromiso en Trabajadores	Lograr que los trabajadores tengan mayor compromiso con su labor, especialmente aquellos que están relacionados con trabajo pesado, como los obreros	Identificar las principales causas de desmotivación en los trabajadores, para así poder determinar por qué se ausentan sin justificación alguna, o bajan su nivel de productividad, para así poder desarrollar programas que permitan mitigar la rotación y mejorar el desempeño del personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgación del manual de funciones horarios y responsabilidades para conocimiento del personal. - Realizar encuestas mediante las cuales se pueda identificar las principales causas de desmotivación. - Realizar seguimiento diario al personal para identificar los diferentes hechos que se dan en la jornada laboral y que pueden afectar su desempeño. 	Recursos Humanos y medios tecnológicos	Primer mes de ejecución del proyecto	Directivos del proyecto y personal encargado del reclutamiento.

META	OBJETIVO	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?
Filtros en selección de personal	Tener procesos de selección que permitan identificar al personal apto para cada cargo	Realizar filtros detallados que permitan seleccionar solo el personal adecuado con las capacidades y habilidades necesarias. De tal manera que se eviten reprocesos, especialmente en aquellos cargos que requieren de estudios específicos y cierto nivel de experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir detalladamente los roles, con las funciones y habilidades que debe tener cada persona. - Realizar procesos de selección que permitan identificar si la persona es apta para el cargo o no, mediante pruebas psicotécnicas o de habilidades. 	Recursos Humanos, medios tecnológicos y pruebas psicotécnicas.	En el momento de realizar la convocatoria	Directivos del proyecto y personal encargado del reclutamiento.
Políticas Salariales	Definir una política salarial que permita bienestar del empleado y se ajuste a sus necesidades	Evaluar la escala salarial del personal de obra, junto con los días de pago. Comparar los salarios, beneficios e incentivos adicionales frente a otras obras de características similares.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuestas que permitan identificar las aspiraciones salariales del empleado. - Comparar los salarios de otros proyectos. - Identificar posibles incentivos que permitan mejorar la productividad del personal. 	Recursos Humanos	Primer mes de ejecución del proyecto	Directivos del proyecto y personal encargado del reclutamiento.

Fuente: Elaboración Propia

El plan de acción de ARCONSA S.A no requiere de muchos puntos debido a que son muy específicos los temas por mejorar, como se había mencionado anteriormente el compromiso por parte de los trabajadores es uno de los factores que más genera rotación en el personal, lo que genera que sea primordial realizar un plan de acción para mitigarlo, para este caso, lo primero que la empresa debe hacer es asegurar que todo el personal tenga conocimiento de sus responsabilidades y derechos, así mismo debe otorgar al empleado la posibilidad de descansar domingos y festivos, ya que, en muchas ocasiones deben laborar para dar cumplimiento a los tiempos de la obra, pero sacrificar el tiempo de los empleados los desmotiva y genera ausencias injustificadas.

Por otro lado, están los filtros en el momento de realizar la selección, es primordial que la empresa tenga definida la descripción de cargo para cada uno, este debe contener la misión del cargo, las responsabilidades, los jefes inmediatos, las principales personas con las que va a tener relaciones, si tiene personal a cargo, si el cargo requiere un nivel de confidencialidad, si tiene que

presentarse a situaciones críticas, los requisitos básicos para el normal desempeño del cargo y las principales competencias y conocimientos requeridos. Esto está definido por la empresa, pero solo para algunos cargos, los otros son seleccionados a necesidad y en muchas ocasiones no se realizan los filtros requeridos, con esto definido se facilita la selección de personal y se evitan reprocesos ya que en muchas ocasiones las personas no cumplen con el perfil o no tienen las habilidades necesarias implicando iniciar nuevamente con el proceso.

Por último, se hace necesario revisar las políticas salariales, es común ver que, en un proyecto la nómina no sea quincenal o mensual como en muchas empresas, para el caso del personal que trabaja en obra esta debe ser preferiblemente semanal, como se explicaba anteriormente los obreros requieren del dinero de esta forma debido a que son personas que se endeudan con facilidad y no tienen mentalidad de ahorro, entre el plan de acción este es un tema a considerar para evitar que el personal renuncie porque encuentra estas condiciones en otra obra. También se hace necesario establecer incentivos para que el personal permanezca motivado y su productividad mejore.

Este plan de acción debe llevarse a cabo tan pronto se inicie un proyecto, ya que, esperar implicaría seguir cometiendo los mismos errores y caer nuevamente en reprocesos, para el caso de selección debe ejecutarse cuando se realicen las debidas convocatorias, para así asegurar que se está contratando el personal adecuado y evitar que la obra inicie y las personas se retiren.

8 CONCLUSIONES

1. Se evidencia la importancia de tener todos los procesos claros en el momento de ejecutar un proyecto de tanta magnitud como es el investigado, cuando se tienen procesos incompletos o que se ejecutan de la manera incorrecta esto no solo afecta los gastos de la obra, sino que también afecta al personal y por ende directamente afecta los resultados.
2. Los perfiles del personal requerido en los proyectos son necesarios en el momento de realizar la selección, es de suma importancia tener definido cuál es el objetivo de ese cargo, que responsabilidades y metas va a tener y que nivel de estudio/ experiencia requiere la persona que lo va a ejecutar, esto para evitar reprocesos en los cuales se selecciona la persona equivocada.
3. La motivación hacia los trabajadores es un factor que todo proyecto debe tener entre sus prioridades, esto abarca salarios, tiempo de trabajo y relación con los supervisores, ya que, del estudio realizado se pudo evidenciar que cuando hay desmotivación en el personal el rendimiento baja, los trabajadores no están comprometidos y no se cumplen con los tiempos especificados para lograr los resultados.
4. Mostrar interés por el trabajador es un factor importante para ellos ya que incentivan el sentido de pertenencia por la empresa. Cuando un trabajador se siente valorado por la organización, desarrolla sus funciones laborales de una mejor manera, siendo más productivo para el proyecto en desarrollo.
5. La capacitación del personal es un factor muy importante para motivar al personal e de esta forma evitar que busquen otros horizontes donde sientan que pueden tener un mayor crecimiento a nivel laboral.

6. La rotación de personal es un factor inevitable en proyectos como estos en los cuales se maneja mucho personal, sin embargo, es indispensable no solo contar con las herramientas de trabajo necesarias si no también buscar el bienestar del trabajador, un bienestar que le permita desarrollarse en el ambiente adecuado, horarios que le permitan tener tiempo libre y salarios que estén de acuerdo con las labores realiza. Cuando se busca la forma de equilibrar estos factores la rotación disminuye y probablemente se evidencien mejores resultados en el proyecto.

9 RECOMENDACIONES

1. Realizar por lo menos de forma trimestral encuestas al personal sobre el clima organizacional, las cuales permitan identificar el ambiente de trabajo en el que se desarrolla el personal, cuáles son las falencias del proyecto y la opinión de los trabajadores. Los factores que arrojen estas encuestas serán claves para realizar plan de acción y mitigar la rotación de personal que es tan alta en este tipo de proyectos.
2. Tener definidas las escalas salariales, las cuales permitan diferenciarse por los conocimientos y habilidades que tenga un cargo y no por la persona.
3. Organizar plan de trabajo en el cual se tengan metas diarias comunicadas a cada persona que influye en esta, con el fin de evitar desorden y por este mismo generar trabajo extra que solo termina aburriendo al personal.
4. Generar incentivos motivacionales, como pequeños bonos o días de descanso adicional al cumplir una meta grande, previamente establecida.
5. Generar pequeñas actividades, como celebración mensual de cumpleaños, que permitan al personal sentirse valorado e importante para el desarrollo del proyecto y la empresa.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. (2015) *Manual de reclutamiento y selección de personal*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manual-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Álvarez Orozco, Marcos. Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos. Profit Editorial, 2013.
- Capital Humano. (2018). Prioridades estratégicas y nuevas capacidades en la gestión de personas. *Capital humano* n°337, 9.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la Calidad*.
- CHIAVENATO, I. (2001). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS , QUINTA EDICIÓN* . Bogotá: MC Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. 2007. Administración de Recursos Humanos. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p.
- Espinoza, C. (2020) *Reclutamiento y selección del personal en una empresa Constructora*. Recuperado 20 de febrero de 2020, website: <https://www.monografias.com/trabajos98/reclutamiento-y-seleccion-del-persona-empresa-constructora-ecozem/reclutamiento-y-seleccion-del-persona-empresa-constructora-ecozem.shtml>
- Gomez, Balkin, & Cardy. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*.
- Hernandez, A. (5 de Diciembre de 2011). *Slideshare*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263>
- Hernandez, R., Fernández, C & Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación, Quinta Edición*. Recuperado de, Esup website: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Londoño, N. (25 de 02 de 2013). *EOI*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/25/formacion-y-entrenamiento/>
- López, L. (2011). Identificación de los Factores que Propician la Rotación de Personal en Empresas Comerciales en la Región de Veracruz. Obtenido de Universidad de Veracruzana: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31355/1/lindauralopezperez.pdf>

- Nicolas, G. (2013). *5 factores de retención Para asegurar el compromiso. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales.*
- Nicolas, L. E. (25 de 02 de 2013). *EOI.* Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/25/formacion-y-entrenamiento/>
- Reclutamiento de Personal, Selección de Personal, de AITECO CONSULTORES website: <https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>
- Reyes Ponce. (2002). *Administración de Personal.*
- Rosas, G. J. (2006). *ROTACIÓN DE PERSONAL.*