

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN -RAI-

¿Qué estrategias se pueden proponer para disminuir la alta rotación del personal que labora en el sector de la construcción en la ciudad de Bogotá?

PALABRAS CLAVE

Selección de personal, Reclutamiento de Personal, Contratista, Rotación de personal.

DESCRIPCIÓN

En la búsqueda por mantener el capital humano y conseguir personal idóneo y comprometido dentro del sector de la construcción, el proceso de selección de personal juega un rol importante, ya que es la primera estrategia que permite mejorar el rendimiento tanto a la organización como al nuevo colaborador. Por medio de la selección se pueden conocer condiciones que afectan el desarrollo de la labor, sus competencias, factores de la personalidad que se ven reflejadas en su situación académica, hábitos de vida, y expectativas

Dentro de la perspectiva de la rotación encontramos a su vez el concepto de comportamiento organizacional la cual es una descripción del ser humano frente a otro escenario como lo es el trabajo; consiste en observar su capacidad, su competencia y la motivación que tiene frente a al rol en el cual está laborando frente a temas como son las normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.

“Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque

están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones” (CHIAVENATO, 2009). El éxito que genera un colaborador a estar capacitado para afrontar este tipo de problemáticas lo hace un ser con una cultura más propensa al éxito y por ende a la productividad dentro de la empresa.

El marco institucional el cual reúne la información y realiza un análisis sobre la importancia del sector de la construcción en la economía colombiana, nos permite observar el funcionamiento del sector de la construcción, su estructura y el impacto que este sector ha tenido durante los últimos años.

El marco legal es relevante para la investigación porque determina las condiciones de trabajo, en Colombia el trabajo está constituido como un derecho fundamental, por esto a través de los años se ha creado leyes y formas de vinculación por diferentes tipos de contratación para garantizar el bienestar individual y colectivo. Es importante conocerla para enfocar si el tipo de contratación afecta la rotación del personal o por si el contrario

puede ayudar a generar una estrategia de retención del mismo.

FUENTES

Se consultaron un total de 20 referencias bibliográficas de fuentes como periódicos, revistas del sector de la construcción DANE, la academia y entes gubernamentales, de donde se analizaron participación de mano de obra y su impacto.

CONTENIDO

El presente trabajo de investigación tiene como fin realizar la descripción y el análisis de la problemática entorno a la rotación de personal en el sector de la construcción en Bogotá, de esta forma se podrá identificar el cómo y por qué la rotación se convierte en un riesgo no solo operacional sino también en aspectos económicos a tal punto que pueden afectar y liquidar las empresas del sector. Para entender claramente este aspecto, es necesario conocer el origen, su desarrollo y el comportamiento en los procesos de contratación con el fin de obtener una visión a futuro y así poder retener al personal dentro de las empresas y que estas a su vez puedan generar un mayor factor de eficiencia y permanencia en su propia labor. Para esto se realizó un recorrido por los aspectos que llevan al capital humano del sector de la construcción a tener altos niveles de movimiento laboral.

Esta investigación se realizó en base de la metodología cualitativa donde se estudió una muestra significativa del sector y se analizaron las diferentes fuentes de

información como revisión documental (lista de chequeo), entrevista para el personal de talento humano que gerencia el personal, y encuesta hacia los operadores. Donde se indaga sobre las variables como estrategias y características del capital humano en la contratación.

METODOLOGÍA

El tipo de metodología que se aplicó fue cualitativa con enfoque descriptivo a través de la observación y utilización de técnicas de contextualización, recolección documental, análisis e interpretación de la información organizacional, social, elaboración de diagnósticos y estudios cualitativos.

Mediante un ejercicio de análisis cualitativo obtuvimos la información necesaria para analizar y observar el impacto de la rotación al igual que la productividad y efectividad en el trabajo del sector de la construcción.

El enfoque descriptivo permitió centrarse en medir con mayor precisión posible las características del problema, definición y formulación de hipótesis de la investigación, informando las semejanzas, diferencias, relaciones significativas y las observaciones objetivas.

A través de la siguiente unidad estructurada se proyectó dos variables fundamentales para el análisis; las estrategias de contratación y las características del capital humano en la contratación, que permiten la construcción de los siguientes indicadores: selección y

reclutamiento, remuneración, contratación por recomendación, tiempo de contratación, control y evaluación del proceso, rotación del personal, formación, experiencia, satisfacción laboral, motivación, capacidad física y competencias. Dentro del planteamiento de los indicadores se seleccionaron los siguientes instrumentos la encuesta, la entrevista y lista de chequeo que facilitan la recolección de información y codificación de los datos.

La primera herramienta utilizada:

Lista de chequeo: Instrumento para validar la existencia de los documentos que soporten criterios tales como: nivel de experiencia en el sector, aptitud, competencias, proceso de selección, tiempo y modalidad de contratación.

Segunda herramienta, Encuesta:

Se formularon 15 preguntas con opción de respuesta, la cual fue aplicada a una muestra equivalente al 47% del personal operativo, de las empresas Construcciones Ruiz Emanuel S.A.S y Constructora Bolívar S.A.

Permitiendo conocer elementos cualitativos y percepciones de los encuestados, para así establecer patrones comunes sobre las necesidades del personal en el sector de la construcción.

Tercera Herramienta, Entrevista:

Se formularon 6 preguntas abiertas, con el fin de entablar un diálogo con 4 cargos directivos de las empresas CONSTRUCCIONES RUIZ EMANUEL SAS y CONSTRUCTORA BOLIVAR SA, los cuales fueron; Director de Obra,

Residente Administrativo, Residente Obra Civil y Coordinador de SST y Recursos Humanos. Lo anterior con el fin de conocer los procesos de selección y contratación.

CONCLUSIONES

Para disminuir la alta rotación del personal que labora en el sector de la construcción en la ciudad de Bogotá, la estrategia que proponemos se basa en:

- Concientizar a las organizaciones de la importancia de poner en marcha un proceso de selección que le permita a la empresa, atraer y vincular el mejor capital humano.
- Por las condiciones en la vinculación que actualmente se practican, es necesario generar una transición de la informalidad a la formalidad con el cumplimiento de un proceso de selección, ya que la aplicación de éste, permitirá contar con un adecuado reclutamiento, para identificar e incorporar a quienes cuenten con los conocimientos, habilidades y destrezas para cada vacante propuesta y de esta manera evitar la rotación y los costos que esto implica, garantizando una realización exitosa del trabajador en sus actividades y generando aumento de la productividad al interior de la empresa.
- Con el ánimo de conocer e intervenir las causas por las cuales los trabajadores del sector de la construcción renuncia a sus empleos, proponemos aplicar una encuesta de retiro.
- Diseñar un plan de bienestar que tenga como eje desarrollar competencias en los trabajadores, vinculadas con la

vanguardia de la tecnología, en los procesos de industrialización operacional, que enganche de manera personal aspectos más allá del salario económico, lo cual genera retención de personal, porque permite aumentar las expectativas en cuanto a conocimiento en el sector de la construcción.

Se concluye lo siguiente frente a los indicadores propuestos:

- Selección de Personal, Con el fin de evitar la contratación de personal solo por el cumplimiento de ocupación de la vacante, se propone que el área técnica haga el requerimiento de personal con mayor número días de antelación, ya que ellos conocen la programación de obras y esto permite que el área de Gestión Humana, tenga el tiempo para realizar un proceso adecuado.
- La contratación por recomendación, es buena alternativa para atracción de personal, pero éste para su contratación debe pasar por todo el proceso de selección, para ello se debe trabajar en la planeación y programación de obra que permita conocer con antelación las necesidades de ocupación de vacantes y de esta manera verse abocado a contratar personal, solo para llenar puestos. Es necesario que las empresas establezcan indicadores que les permitan medir la rotación de personal y el impacto que esto causa en la productividad de obra y costos administrativos que se derivan.

Se pudo concluir que para el sector no es relevante que su talento humano cuente con un grado de formación superior, es más importante la experiencia y

conocimiento empírico en obras de construcción.

El factor salario es el principal motivo de satisfacción, por ello los trabajadores renuncian sin avisar con tiempo prudente y se van a trabajar a otra obra, porque en ésta tiene algún amigo, familiar u otro que los recomienda, y para su ingreso basta con tener copia de la cédula y practicarse examen médico ocupacional, esta afirmación con base en lo evidenciado en la revisión documental donde el 100% de las carpetas revisadas contenía estos documentos.

El personal debería recibir incentivos, reconocimiento por su buena labor y estímulo por parte de sus compañeros para de esta manera sentirse motivados. Se recomienda reforzar la cultura del trabajo en equipo, ya que esto contribuye a la satisfacción laboral, al igual que la empresa motive y reconozca los logros de sus trabajadores y que los mismos conozcan la empresa para la cual trabajan, puesto que se pudo evidenciar que algunos trabajadores no tienen claro cómo se llama la empresa para la que trabajan.

Se sugiere que la modalidad de contratación sea de manera escrita y su forma dependerá de cada empresa ya que los contratos verbales se convierten a término indefinido,

ANEXOS

La investigación incluye las fichas técnicas de los 3 instrumentos, tabla de gráficos de los resultados provenientes de los resultados.

**LA ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL SECTOR DE LA
CONSTRUCCIÓN EN BOGOTÁ**

**FIGUEROA QUIROGA JULIETH ENERIETH, MALDONADO AGUDELO
JOFRY FARLEY, RAMÍREZ OLAVE PILAR.**

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA – UNITEC

ESPECIALIZACIÓN

GERENCIA DE TALENTO HUMANO Y RIESGOS OCUPACIONALES

Bogotá D.C. Colombia, 25 de Mayo de 2018

**LA ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL SECTOR DE LA
CONSTRUCCIÓN EN BOGOTÁ**

**FIGUEROA QUIROGA JULIETH ENERIETH, MALDONADO AGUDELO
JOFRY FARLEY, RAMÍREZ OLAVE PILAR.**

Docente: JAIR SALAZAR GONZALEZ

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA – UNITEC
ESPECIALIZACIÓN
GERENCIA DE TALENTO HUMANO Y RIESGOS OCUPACIONALES
Bogotá D.C. Colombia, 25 de Mayo de 2018**

Tabla de contenido

Resumen	10
Abstract.....	12
Introducción	14
Marco de Referencia.....	16
Marco Teórico	18
Marco Institucional.....	22
Marco Legal.....	24
Metodología.....	27
Resultado y Análisis	33
Gráfico 1. Instrumentos Selección y reclutamiento.....	33
Gráfico 2. Selección y reclutamiento entrevista	33
Gráfico 3. Participación proceso de selección	34
Gráfico 4. Documentos requeridos proceso de selección	34
Gráfico 5. Remuneración -Instrumentos.....	35
Gráfico 6. Rango salarial - remuneración.....	35
Gráfico 7. Contratación por recomendación- instrumentos.....	35
Gráfico 8. Contratación por recomendación-entrevista	36
Gráfico 9. Tiempo de contratación- instrumentos	36
Gráfico 10. Tiempo de contratación- documentación	37
Gráfico 11. Tiempo de contratación- entrevista	38
Gráfico 12. Control y evaluación- instrumentos.....	38
Gráfico 13. Control y evaluación- materiales para su trabajo.	39
Gráfico 14. Control y evaluación- contrato de trabajo.	39

Gráfico 15. Rotación del personal- instrumentos.	40
Gráfico 16. Rotación del personal- tiempo notificación retiro.	41
Gráfico 17. Rotación del personal- manejo de indicador.	41
Gráfico 18. Formación- instrumentos.	41
Gráfico 19. Formación- certificados de estudios.	42
Gráfico 20. Formación- grado de escolaridad.	43
Gráfico 21. Experiencia - instrumentos.	43
Gráfico 22. Experiencia – años de experiencia.	44
Gráfico 23. Experiencia – certificados laborales.	44
Gráfico 24. Satisfacción laboral– instrumentos.	44
Gráfico 25. Satisfacción laboral– motivo de retiro.	45
Gráfico 26. Satisfacción laboral– modalidad.	45
Gráfico 27. Motivación– instrumentos.	46
Gráfico 28. Motivación– núcleo familiar.	46
Gráfico 29. Motivación– reconocimiento.	47
Gráfico 30. Motivación– incentivos.	48
Gráfico 31. Capacidad física - instrumentos.	48
Gráfico 32. Capacidad física – exámenes médicos ocupacionales.	49
Gráfico 33. Competencias - instrumentos.	49
Gráfico 34. Competencias - capacitaciones.	50
Gráfico 35. Competencias – administración del tiempo.	50
Gráfico 36. Competencias – facilidad de aprendizaje.	51
Gráfico 37. Competencias – perfiles de cargo.	51
Conclusiones.	52
Recomendaciones.	55
Bibliografía.	57

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como fin realizar la descripción y el análisis de la problemática entorno a la rotación de personal en el sector de la construcción en Bogotá, de esta forma se podrá identificar el cómo y por qué la rotación se convierte en un riesgo no solo operacional sino también en aspectos económicos a tal punto que pueden afectar y liquidar las empresas del sector.

Para entender claramente este aspecto, es necesario conocer el origen, su desarrollo y el comportamiento en los procesos de contratación con el fin de obtener una visión a futuro y así poder retener al personal dentro de las empresas y que estas a su vez puedan generar un mayor factor de eficiencia y permanencia en su propia labor. Para esto se realizó un recorrido por los aspectos que llevan al capital humano del sector de la construcción a tener altos niveles de movimiento laboral.

Esta investigación se realizó en base de la metodología cualitativa donde se estudió una muestra significativa del sector y se analizaron las diferentes fuentes de información como revisión documental (lista de chequeo), entrevista para el personal de talento humano que gerencia el personal, y encuesta hacia los operadores. Donde se indaga sobre las variables como estrategias y características del capital humano en la contratación.

Palabras claves:

Selección de personal: La selección de personal es aquella acción, que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa.

Vinculación laboral: proceso que tiene como objetivo el reclutamiento, selección e ingreso de nuevo personal a una empresa determinada.

Reclutamiento de Personal: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en una organización.

Contratista: Persona física o jurídica que asume contractualmente ante el promotor, con medios humanos y materiales propios o ajenos, el compromiso de ejecutar la totalidad o parte de las obras con sujeción al proyecto y al contrato.

Rotación de personal: Alternancia de personas en un trabajo o una función, cambio de empleados en una empresa.

Abstract

The purpose of this research work is to describe and analyze the problematic environment around the rotation of personnel in the construction sector in Bogotá, in this way we will be able to identify how and why the rotation becomes a risk. Not only operational but also in economic aspects to such an extent that they can affect and liquidate the companies in the sector.

In order to clearly understand this aspect, it is necessary to know the origin, its development and the behavior in the hiring processes in order to obtain a vision for the future and thus be able to retain the personnel within the companies and that these in turn can generate a greater factor of efficiency and permanence in their own work. For this purpose, a tour was made of the aspects that lead to the human capital of the construction sector to have high levels of labor movement.

This research was carried out on the basis of the qualitative methodology where a significant sample of the sector was studied and the different sources of information were analyzed, such as documentary review (checklist), interview for the personnel of human talent that manages the personnel, and survey towards the operators. Where variables are investigated as strategies and characteristics of human capital in hiring.

Glossary:

Selection of personnel: The selection of personnel is that action, activity, which will be deployed by the human resources department and which consists in choosing, following certain parameters and conditions, the most suitable persons to occupy a position or a vacant position in a company.

Labor linkage: process that has as its objective the recruitment, selection and entry of new personnel to a determined company.

Recruitment of Personnel: It is a set of procedures that tend to attract potentially qualified candidates capable of occupying positions in an organization.

Contractor: Individual or legal entity that assumes a contract with the developer, using human and material resources of its own or others, the commitment to execute all or part of the works subject to the project and the contract.

Rotation of personnel: Alternation of people in a job or a function, change of employees in a company.

Introducción

En la actualidad el capital humano es de gran importancia en una organización, en este caso analizaremos el sector de la construcción en donde la alta rotación es un tema relevante que influye en la dinámica de una empresa, así como, el desempeño del personal.

En el proceso de selección la alta rotación conlleva la representación de numerosos gastos que al hacerse continuamente incrementa las pérdidas, es por esto que después de realizar un diagnóstico se propone crear una estrategia que mitigue y ayude a bajar los niveles de rotación en el sector de la construcción.

El sector de la construcción tiene tendencia a contratar personal sin tener el perfil del cargo, muchas veces sin experiencia, en ocasiones con una entrevista y proceso sencillo, contratando el personal al momento, generando gastos innecesarios y personal inestable, aumentando el índice de rotación.

Este proyecto de investigación tiene como finalidad resolver el siguiente planteamiento del problema:

¿Qué estrategias se pueden proponer para disminuir la alta rotación del personal que labora en el sector de la construcción en la ciudad de Bogotá?

El objetivo es diseñar una estrategia moderna que permita disminuir la alta rotación del personal a través de la mejora en el reclutamiento y de la selección del personal con la menor afectación en la empresa.

En el proceso de selección la alta rotación conlleva la representación de numerosos gastos que al hacerse continuamente incrementa las pérdidas, es por esto que después de realizar un diagnóstico se propone crear una estrategia que mitigue y ayude a bajar los niveles de rotación en el sector de la construcción.

Se requiere seleccionar el candidato ideal enfocado en el cumplimiento de los objetivos y metas de cada organización, contribuyendo de manera positiva.

Esta propuesta se enfoca en profundizar en el proceso de selección en minimizar el riesgo de que el empleado casi no dure o sea poco productivo, teniendo en cuenta los

antecedentes, referencias, destrezas, actitudes y experiencia, personal que se sienta comprometido con la empresa.

La importancia de tener seguimiento continuo, gestión de procesos, competencias reales o potenciales para cumplir a cabalidad con las funciones y buenos resultados en las operaciones realizadas.

La estrategia comienza con la búsqueda de candidatos y medios de reclutamiento a través de un buen proceso de selección, de aquí depende el éxito de la calidad y cantidad de personal seleccionado, captación eficiente y rápida del talento humano.

Una adecuada gestión de personal impacta y beneficia a cada organización, la ventaja competitiva es el valor agregado que puede brindar una mejora continua.

Es importante establecer los indicadores que reflejan el por qué se genera la alta rotación en el sector de la construcción, conocer la efectividad y la productividad del factor humano dentro del sector de la construcción teniendo en cuenta la variable de la rotación y fomentar la estabilidad laboral y pertenencia hacia la empresa desde el área de recursos humanos en pro de obtener un equilibrio en las partes involucradas.

Marco de Referencia

En la búsqueda por mantener el capital humano y conseguir personal idóneo y comprometido dentro del sector de la construcción, el proceso de selección de personal juega un rol importante, ya que es la primera estrategia que permite mejorar el rendimiento tanto a la organización como al nuevo colaborador.

Por medio de la selección se pueden conocer condiciones que afectan el desarrollo de la labor, sus competencias, factores de la personalidad que se ven reflejadas en su situación académica, hábitos de vida, y expectativas

Dentro de la perspectiva de la rotación encontramos a su vez el concepto de comportamiento organizacional la cual es una descripción del ser humano frente a otro escenario como lo es el trabajo; consiste en observar su capacidad, su competencia y la motivación que tiene frente a al rol en el cual está laborando frente a temas como son las normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.

“Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones” (CHIAVENATO, 2009).

El éxito que genera un colaborador a estar capacitado para afrontar este tipo de problemáticas lo hace un ser con una cultura más propensa al éxito y por ende a la productividad dentro de la empresa.

El marco institucional el cual reúne la información y realiza un análisis sobre la importancia del sector de la construcción en la economía colombiana, nos permite observar el funcionamiento del sector de la construcción, su estructura y el impacto que este sector ha tenido durante los últimos años.

El marco legal es relevante para la investigación porque determina las condiciones de trabajo, en Colombia el trabajo está constituido como un derecho fundamental, por esto a

través de los años se ha creado leyes y formas de vinculación por diferentes tipos de contratación para garantizar el bienestar individual y colectivo. Es importante conocerla para enfocar si el tipo de contratación afecta la rotación del personal o por si el contrario puede ayudar a generar una estrategia de retención del mismo.

Marco Teórico

A través del marco teórico se puede determinar indicadores que aporten a la creación de una estrategia enfocada a resolver el problema de la alta rotación, tomando como base los conceptos de talento humano, competitividad, productividad, y selección de personal, temas importantes dentro de las organizaciones y el inicio de transformación de ideologías, comportamientos, gestión por competencias y el desarrollo del ser humano.

Talento Humano:

Es el capital intelectual de la organización, a través de las habilidades y características de cada colaborador se impulsa a la acción y el movimiento para lograr el desarrollo y las metas propias y de la empresa. (CHIAVENATO, 2009).

El talento humano es la planeación, la coordinación, el desarrollo del personal, que promueve el desempeño eficiente, la eficacia, el desarrollo de capacidades para alcanzar niveles superiores de competitividad. La gestión humana está directamente relacionada con la administración del recurso humano por lo que es necesario mencionar los siguientes aportes:

Fomento de espíritu de equipo, la equidad y la iniciativa: establece el bienestar de las personas, la motivación al trabajo en equipo, la combinación de bondad y justicia, planeación y ejecución de estos planes en los procesos de la empresa, logrando la satisfacción de los empleados y el éxito de la organización. (FAYOL, 1916)

Mayor productividad: a través del núcleo organizacional se debe incentivar a las personas para que se desempeñen de la mejor manera dándoles grandes beneficios y de esta manera el personal puede contribuir con mayor productividad. (Winslow, 1911)

La rotación del personal:

“La rotación del personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede

minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar. (Robbins, 1998).

El diseño de una estrategia para la disminución de la alta rotación de personal es un elemento para la administración del talento humano, fomentando la estabilidad y la productividad de la organización. Es una medida que permite identificar el tiempo de permanencia de los empleados y la frecuencia para ser reemplazados.

La Productividad:

El impacto de la rotación del personal varía dependiendo de varios factores como son el entrenamiento, la dificultad para ocupar la vacante, el tiempo para la consecución de nuevo personal, el entrenamiento e inducción que necesarios para el nuevo empleado, los costos de reclutamiento, mal clima laboral e insatisfacción de los empleados llevando a un aumentos en los ausentismos y descenso de la productividad.

Las organizaciones necesitan producir valor económico por esta razón es importante el fomento de la productividad que es realizar las labores midiendo la capacidad, eficacia, eficiencia, ayuda al crecimiento, la mejora de la competitividad, generación de rentabilidad y riqueza a las entidades.

La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. (ALVAREZ-MORO, 2008).

Mejorar el nivel de vida de la sociedad se realiza a través de una mejora en la productividad que es la clave para el crecimiento del empleo y de la economía.

Según cifras de S. & García T. (2014), el sector de la construcción nacional presenta un crecimiento nulo en productividad entre los años 1986 y 2012.

Por este motivo la mayor práctica para mejorar la productividad es la gestión de procesos, coordinación, planificación.

Por lo anterior, productividad es un punto de atención en esta investigación, la cual permite mejorar la calidad de vida y la calidad laboral, que seguramente si emplean las

condiciones adecuadas con el personal de la construcción se puede lograr la satisfacción personal, rendimiento óptimo y aumento de la competitividad dentro de la organización.

Competencias:

Hemos escuchado frecuentemente el término competencia, pero ¿qué es una competencia?

“Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal“. (Boyatzis, 1982).

Las competencias son características que permiten diferenciar el éxito de una persona en relación a otra, cada persona posee diversas características relacionadas con la integración de conocimientos y habilidades de ahí la importancia para las organizaciones de administrar y potenciar las competencias individuales.

Las competencias están relacionadas con tres características: El saber, definido como los conocimientos técnicos y de gestión. El Saber Hacer, que son las habilidades innatas o a través de la experiencia y del aprendizaje. El Ser, como las aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Para implementar el diseño de la estrategia se debe empezar con definir la visión y la misión, luego definir criterios en cada proceso, el desempeño, identificar tareas, realizar un modelo de competencias para evaluar comportamientos.

Para aplicar los criterios es necesario diseñar los perfiles y descripción del cargo por competencias y una evaluación con el fin de tomar decisiones para capacitación, promoción de cargos, planes de carrera y así incentivar a la permanencia del colaborador.

Selección de personal:

Son los procedimientos que permiten la clasificación de los candidatos que se postulan para ocupar una vacante, este proceso permite identificar candidatos potenciales y es el enlace para una correcta contratación.

Permite conocer la personalidad y las habilidades de los postulantes para identificar quienes cumplen con las características que poseen

Inicia con una convocatoria para la búsqueda de una persona que se requiere para algún puesto de trabajo disponible, a través de la convocatoria se reciben las hojas de vida, luego de una selección del personal se procede a elegir aquellos que cumplan con el perfil del cargo que se requiere, para luego realizar una entrevista.

Sin un proceso correcto de reclutamiento se corre el riesgo de que el personal no cumpla con los requisitos mínimos para el desempeño del cargo, lo que generaría pérdida de tiempo a la compañía y gastos para las compañías.

Satisfacción Laboral:

Actualmente las organizaciones requieren que los trabajadores sean flexibles y que enfrenten cambios rápidos, para esto es importante el mejoramiento de las relaciones personales y la conducta organizacional, lo cual influye en la calidad de vida, es por esta razón que se debe crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada.

Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo.

Las teorías humanistas dicen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza.

Para las organizaciones la satisfacción laboral se relaciona con resultados positivos y buenas actitudes hacia el trabajo.

Existen dos factores que contribuyen a la satisfacción laboral que son los intrínsecos y lo extrínsecos, los primeros están relacionados con la motivación, el reconocimiento, la promoción, la estimulación y la responsabilidad y el segundo factor encaminado a la

administración, la política de la empresa, remuneración, condiciones de trabajo y supervisión.

“La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos y la vida en general” (Blum y Naylor 1988).

Marco Institucional

Según la ley laboral colombiana, se consideran trabajadores de la construcción, todos aquellos cuya actividad es la de construir casas o edificios. Los que laboran en otro tipo de construcciones tales como: carreteras, oleoductos, puentes, obras civiles que hacen parte de las anteriormente nombradas, no se considera como de la construcción. La reparación y conservación de esas casas o edificios, no son consideradas como construcción, por consiguiente, tampoco se les aplica las leyes especiales del sector de la construcción. (Artículo 309 del Código Sustantivo del Trabajo). (CONSTRUDATA, 2010) (LIBRE, 2010).

El sector de la construcción ha generado de acuerdo a la Cámara Colombiana de la Construcción, CAMACOL, en los últimos 10 años, 12 de cada 100 empleos. (EMPLEO, 2018), es también este sector el que genera una inversión anual de 77 billones de pesos, demandando insumos para la construcción por 34 billones de pesos. En Colombia, el sector de la construcción ha sido uno de los principales motores e impulsores del crecimiento del país desde el año 2000. Según el DANE (2016) citado por Camacol (2017), durante el año 2016 el PIB nacional creció 2% respecto al año 2015, los sectores económicos con mayor crecimiento fueron: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (5%); construcción (4.1%) e industria (3%). Sólo dos sectores presentaron caídas anuales, explotación de minas y canteras (-6.5%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (-1%).

Para el presente trabajo se analizará el personal vinculado para la construcción de uso no residencial, la cual se da en todos los niveles, pero la mayor parte de los puestos de trabajo que se ofrecen son de mano de obra. Los constructores están más conscientes del tema de la

contratación, que generalmente no se hace a término indefinido, por eso cuando se tienen posiciones claves, como la de los directores de obra, las empresas han visto la posibilidad de la retención del talento modificando el tipo de contrato, también los paquetes de beneficios similares a los que se ven en banca, en consumo masivo y demás están siendo implementados. (TRABAJO, 2014)

Las empresas constructoras históricamente han brindado oportunidades laborales a personas con baja escolaridad, principalmente en labores operativas, dado que se valora el saber hacer, por esta razón CAMACOL Antioquia adelantó una iniciativa que llamó Obras Escuelas que tenía por objetivo facilitar espacios de aprendizaje significativo a los trabajadores del sector generando grandes beneficios tanto para los trabajadores como para las empresas, manifiestos en mayor integración familiar, diseño de proyectos de vida, aumento de la disciplina y cumplimiento de tareas.

Es importante conocer que las empresas constructoras operan mediante la firma de contratos civiles de mano de obra con empresas contratistas, las cuales son las encargadas de vincular los trabajadores. (ESUMER, 2017).

La transitoriedad que caracteriza la ejecución de cada obra exige, y así lo admiten todas las legislaciones de unos y otros países, la posibilidad de contratar con carácter eventual, para cada obra o para unidades particulares de cada obra, al personal correspondiente. Y por ello en la empresa constructora suelen diferenciarse tres tipos esencialmente distintos de personal, como son los: Directos de la empresa, temporales, personal de contratistas.

Siendo el más frecuente personal de contratistas; esta subcontratación estará sometida al cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Que se informe por escrito a la Administración del subcontrato a celebrar.
- Que las prestaciones parciales que el adjudicatario subcontrate con terceros no excedan del porcentaje que se fije en el Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares, caso de no figurar este porcentaje este no excederá del 50% del importe de adjudicación.
- En ningún caso se podrá subcontratar, la ejecución parcial del contrato, con personas inhabilitadas para contratar, exigiéndose la clasificación de los subcontratistas.

- El contratista se obliga a abonar a los subcontratistas y suministradores en condiciones que no sean más desfavorables que las establecidas entre Administración y contratista.
- La aprobación de la factura deberá otorgarse en un plazo máximo de 30 días, desde presentación. Dentro del mismo plazo deberá formularse, en su caso, los motivos de disconformidad a la misma.
- El contratista deberá abonar las facturas en el plazo de 60 días desde su conformidad a las mismas. En caso de demora en el pago el subcontratista tendrá derecho a cobro de intereses.
- Cuando el plazo de pago se convenga más allá de los 60 días, dicho pago se instrumentará mediante un documento que lleve aparejada la acción cambiaria; y cuando el plazo de pago supere los 120 días, podrá, además exigirse por el subcontratista que dicho pago se garantice mediante aval. (BOLIVAR, 2018).

Marco Legal

Este marco cobra una importancia para nuestro proyecto a investigar porque una vez se defina que dentro del sector de la construcción se tiene a la mano estas herramientas establecidas por la normatividad que va enfocada al cuidado de nuestra mano de obra y que tipo de contrato cuenta con la implementación dentro de su propio desarrollo.

Es importante establecer cuál es el panorama en la contratación en Colombia y por qué medida legal se rige, esto con el fin de crear un antecedente sobre cómo están fundadas las reglas de juego para los trabajadores del sector de la construcción y así analizar los factores que intervienen en la alta rotación de personal. Partiendo que en Colombia el trabajo es considerado como derecho fundamental según lo establecido en la constitución artículo 25°. (Legos editores s. a., 2017).

en muchos países, los estatutos y regulaciones legales, reglas judiciales proyectadas para estructurar el trabajo tiene situaciones específicas, en Colombia busca generar un espacio de igualdad de condiciones en el campo laboral, no obstante, la contratación laboral ha tenido

cambios importantes en los últimos años, se fue convirtiendo en la opción de movimiento para empleados y empleadores, permitiendo que la duración del contrato se convirtiera en una condición esencial para determinar la modalidad en la que sería contratado un trabajador. Por esto es importante observar y hallar si en la práctica real esta se ejecuta dentro del sector de la construcción o si por el contrario este factor tan relevante puede ser una de las causas que generan la rotación.

Contrato a término fijo:

Este tipo de contrato tiene una duración entre un día y tres años y puede ser renovado hasta por tres veces su permanencia. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley (cesantías, vacaciones y primas) y para su finalización es necesario un preaviso de 30 días. Las deducciones por nómina de este tipo de contrato son iguales a las de cualquier contrato de vínculo laboral (ver artículo de descuentos legales en contratos laborales). La vinculación puede ser directamente con la empresa o a través de terceros, entidades conocidas como temporales. (a., 2017).

Contrato a término indefinido:

Como su nombre lo indica este tipo de contrato no tiene fecha de terminación establecida. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley y tiene beneficios adicionales como la opción de vinculación a cooperativas empresariales y ayudas especiales de acuerdo con cada empresa; con posibilidad de optar por créditos y préstamos entre otros. Los descuentos para este tipo de contrato son iguales a los de un contrato a término fijo, más cualquier otra deducción autorizada por el empleado. (a., 2017).

Contrato de obra o labor:

El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral. (a., 2017)

Contrato civil por prestación de servicios:

Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente. (Ver artículo sobre los descuentos en contratos de prestación de servicios). (a., 2017).

Contrato ocasional de trabajo:

Este contrato no debe ser superior a 30 días y debe ser por una labor específica diferente a las actividades comunes de la compañía. El trabajador recibe la remuneración acordada y al terminar no tiene derecho a ningún tipo de prestación, salvo en caso de un accidente. La duración del contrato puede ser renovable sin exceder los treinta días del vínculo inicial. (a., 2017)

Los empleadores son los responsables directos de la salud de sus trabajadores y por tanto deberán proporcionar y mantener las mejores condiciones de trabajo y prevenir los riesgos profesionales.

Para ello, deberán cumplir con las obligaciones que como empleadores, les ha impuesto la legislación:

- afiliar a sus trabajadores al sistema general de riesgos profesionales y efectuar cumplidamente el pago total de las cotizaciones.
- elaborar e implementar el programa de salud ocupacional para la empresa. esto supone la existencia de recursos humanos, técnicos y financieros que garanticen el cumplimiento de los objetivos y actividades propuestas.
- tener vigente el reglamento de higiene y seguridad industrial.
- constituir y garantizar el funcionamiento del comité paritario de salud ocupacional o vigía ocupacional (para empresas de menos de 10 trabajadores). Para ello, el empleador deberá, cada dos años designar su representación y propiciar la elección libre de los representantes de los trabajadores, proporcionándoles cuatro horas semanales dentro de la jornada normal de trabajo para el funcionamiento del comité.

Una vez entablado las condiciones de contrato que existen en Colombia observamos que otro de los aspectos más relevantes para el desempeño, la productividad, y la eficacia es el bienestar que las condiciones legales pueden brindar a los trabajadores dentro del clima organizacional entrelazado con las actividades enfocadas al desarrollo del ser o como son bien conocidas programas de bienestar; los seres humanos dentro de una sociedad en la que se relaciona el trabajo como lo que ocupa mayor tiempo de su día a día lucha por encontrar un equilibrio que lo permita desarrollarse como ser individual y colectivo por esto hoy es uno de los mejores enganches hacia la estabilidad laboral. Porque son espacios de recreación que fortalecen la motivación y pertenencia que se tiene hacia la empresa. (El bienestar laboral ayuda a retener y atraer talento, MARZO 02 DE 2012).

“estos beneficios constituyen un complemento a la remuneración económica y son ofrecidos para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promoviendo su desarrollo integral. De esta manera las organizaciones comparten con el estado las responsabilidades de propender por el bienestar de la población, al mismo tiempo que motivan a su fuerza laboral.” (Moreno, 2017). esta reflexión es interesante puesto que pone en claro la responsabilidad de todas la partes dentro de un oficio o labor que por la naturaleza de sus funciones necesita la creación de normatividad hacia la seguridad y salud en el trabajo que proyecta un trabajador saludable mental y físicamente.

Este proyecto tiene como objetivo realizar un panorama más específico donde primero se aclare si el tipo de contratación influye en factores como la efectividad y como este logra influenciar la definición de competencias que se generan entorno a la construcción y así poder plantear una estrategia que facilite la labor de selección de los colaboradores en la ciudad de Bogotá. Pero su vez abarcar todos los aspectos mencionados como un conjunto de herramientas para la retención de personal.

Metodología

El tipo de metodología que se aplicó fue cualitativa con enfoque descriptivo a través de la observación y utilización de técnicas de contextualización, recolección documental, análisis e interpretación de la información organizacional, social, elaboración de diagnósticos y estudios cualitativos.

Mediante un ejercicio de análisis cualitativo obtuvimos la información necesaria para analizar y observar el impacto de la rotación al igual que la productividad y efectividad en el trabajo del sector de la construcción.

El enfoque descriptivo permitió centrarse en medir con mayor precisión posible las características del problema, definición y formulación de hipótesis de la investigación, informando las semejanzas, diferencias, relaciones significativas y las observaciones objetivas.

A través de la siguiente unidad estructurada se proyectó dos variables fundamentales para el análisis; las estrategias de contratación y las características del capital humano en la contratación, que permiten la construcción de los siguientes indicadores: selección y reclutamiento, remuneración, contratación por recomendación, tiempo de contratación, control y evaluación del proceso, rotación del personal, formación, experiencia, satisfacción laboral, motivación, capacidad física y competencias. Dentro del planteamiento de los indicadores se seleccionaron los siguientes instrumentos la encuesta, la entrevista y lista de chequeo que facilitan la recolección de información y codificación de los datos como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1. CUADRO DE VARIABLES					
OBJETIVO	VARIABLE	TIPO	INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Diseñar una estrategia que permita disminuir la	Estrategias de contratación	Cualitativa	Selección y reclutamiento	Recursos humanos	Entrevista
				Personal operativo	Encuesta

alta rotación
del personal
que labora en
el sector de la
construcción
en la ciudad
de Bogotá

		Personal operativo	Lista de chequeo
	Remuneración	Personal operativo	Encuesta
	Contratación por recomendación	Recursos humanos	Entrevista
	Tiempo de contratación	Recursos humanos	Lista de chequeo Entrevista
	Control y evaluación del proceso	Personal operativo Recursos humanos	Encuesta Lista de chequeo
	Rotación de Personal	Personal operativo Recursos humanos	Encuesta Entrevista
	Formación	Personal operativo	Lista de chequeo Encuesta
	Experiencia	Personal operativo	Encuesta Lista de chequeo
	Satisfacción Laboral	Personal operativo	Encuesta
	Motivación	Personal operativo Personal operativo	Lista de chequeo Encuesta
	Capacidad física	Personal operativo	Lista de chequeo
	Competencias	Personal operativo Recursos humanos	Encuesta Entrevista

Cualitativa

Características
del capital
humano en la
contratación

La primera herramienta utilizada:

Lista de chequeo: Instrumento para validar la existencia de los documentos que soporten criterios tales como: nivel de experiencia en el sector, aptitud, competencias, proceso de selección, tiempo y modalidad de contratación.

A continuación se muestra la ficha técnica:

LISTA DE CHEQUEO		
DOCUMENTOS REQUERIDOS	SI	NO
Hoja de Vida	17	3
Fotocopia de cédula	20	0
certificaciones de estudio	9	11
certificaciones laborales	11	9
Antecedes disciplinarios	9	11
Exámenes médicos ocupacionales	20	0
Contrato de trabajo	8	12
Acuerdo de confidencialidad	0	20
AFILIACIONES		20
Afiliación a EPS	19	1
Afiliación A ARL	20	0
Afiliación a Caja	17	3
Afiliación AFP	20	0
DOCUMENTOS PARA AFILIACIONES DE CONYUGES E HIJOS		20
Documento de identidad cónyuge	7	13
Registro civil de los hijos	9	11
Certificado de escolaridad	2	18
Registro matrimonio o declaración juramentada de convivencia	7	13

Segunda herramienta, Encuesta:

Se formularon 15 preguntas con opción de respuesta, la cual fue aplicada a una muestra equivalente al 47% del personal operativo, de las empresas Construcciones Ruiz Emanuel S.A.S y Constructora Bolívar S.A.

Permitiendo conocer elementos cualitativos y percepciones de los encuestados, para así establecer patrones comunes sobre las necesidades del personal en el sector de la construcción, a continuación se presenta la ficha técnica de la encuesta:

TABLA 2: FICHA TÉCNICA ENCUESTA

Nombre o Referencia del Proyecto:	La alta rotación del personal en el sector de la construcción en Bogotá.
Población objetivo:	Empleados en proyectos de construcción en la ciudad de Bogotá
Tamaño de la Muestra:	95 encuestados
Confianza y Error de la Muestra:	95%
Método de Muestreo:	La selección de la muestra es aleatoria. Primero se definió la ciudad, y dentro de ellas se seleccionaron diferentes obras.
Procedimiento de selección del entrevistado:	Censo en cada obra
Persona Entrevistada:	Maestros, Oficiales, Ayudantes en proyectos de construcción seleccionados
Método de recolección:	Entrevista presencial a profundidad
Período de Recolección:	20 de Abril 2018- 02 de Mayo de 2018

Tercera Herramienta, Entrevista:

Se formularon 6 preguntas abiertas, con el fin de entablar un diálogo con 4 cargos directivos de las empresas CONSTRUCCIONES RUIZ EMANUEL SAS y CONSTRUCTORA BOLIVAR SA, los cuales fueron; Director de Obra, Residente

Administrativo, Residente Obra Civil y Coordinador de SST y Recursos Humanos. Lo anterior con el fin de conocer los procesos de selección y contratación.

A continuación se presenta la ficha técnica de la entrevista.

Tabla.3 Ficha técnica entrevista	
Dirección :	Las entrevistas de esta investigación fueron realizadas por Pilar Ramírez Olave.
Técnica:	El tipo de entrevista utilizado fue la entrevista abierta junto con la información que proporciona la investigación acción participativa. Se realizaron seis preguntas relacionadas con direccionamiento estratégico, gestión de la comunicación e información, procesos de selección, estructura y cultura organizacional. Las mismas preguntas fueron realizadas a los cuatro entrevistados.
Fecha de realización :	Las entrevistas fueron realizadas el 23, 30 de Abril y 01 de Mayo del 2018
Listado de entrevistados:	<p>Administradora construcciones civiles Ruíz : Rubiela Pérez Mendieta</p> <p>Directora de obra construcciones Emanuel: Viviana Castañeda</p> <p>Residente obra civil armar construcciones: André nivia Gonzales</p> <p>Residente SST y recursos humanos constructora HR S.A.S :Jofry Farley Maldonado Agudelo</p>

Resultado y Análisis

Como resultado de la aplicación de los instrumentos, se recolectó información de las posibles causas de la alta rotación de personal en el sector de la construcción, respondiendo así a los siguientes indicadores:

Selección y reclutamiento:

Gráfico 1. Instrumentos Selección y reclutamiento

INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
<i>Selección y reclutamiento</i>	<i>Recursos humanos</i>	<i>Entrevista</i>
	<i>Personal operativo</i>	<i>Encuesta</i>
	<i>Personal operativo</i>	<i>Hoja de vida</i>

Analizados los instrumentos de medición, pudimos concluir que el 90.5% de los trabajadores encuestados, no ha participado en un proceso de selección para ser contratado en una empresa del sector de la construcción, lo cual se asemeja a la respuesta dada mediante entrevista directa al personal directivo, en donde 3 de ellos manifiesta que en la empresa para la cual trabaja no cuenta con ningún proceso de selección de trabajadores y uno de ellos responde que existe un procedimiento, pero él no lo conoce y no sabe en qué consiste. La revisión documental que se practicó a las carpetas mostró que sólo contienen el 59% de los documentos solicitados.

Gráfico 2. Selección y reclutamiento entrevista

1. ¿La empresa cuenta con un proceso de selección de personal?, si lo tiene explíquelo brevemente.			
Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4
Verificamos experiencia laboral, evaluamos recomendaciones(verbal) verificamos documentos, tenemos en cuenta EMO y Curso Alturas	La empresa no cuenta con un proceso de selección dirigido directamente por recursos humanos.	Esta empresa no tiene eso	Hay un procedimiento, pero no lo conozco eso es en la oficina, acá es diferente

Resultado encuesta

Pregunta 4. ¿Ha participado en un proceso de selección en empresas el sector construcción?

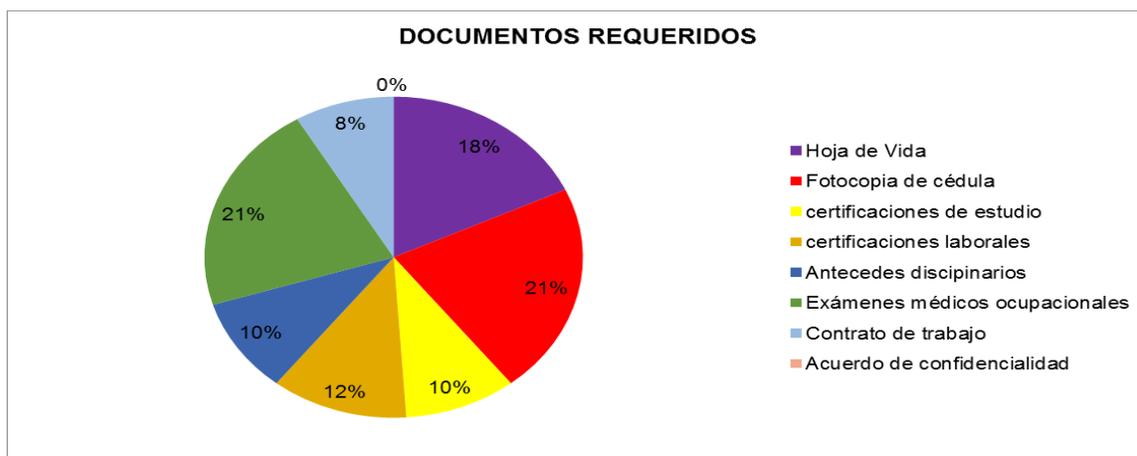
Gráfico 3. Participación proceso de selección



Resultado lista de chequeo

Listado de documentos requeridos para la contratación:

Gráfico 4. Documentos requeridos proceso de selección

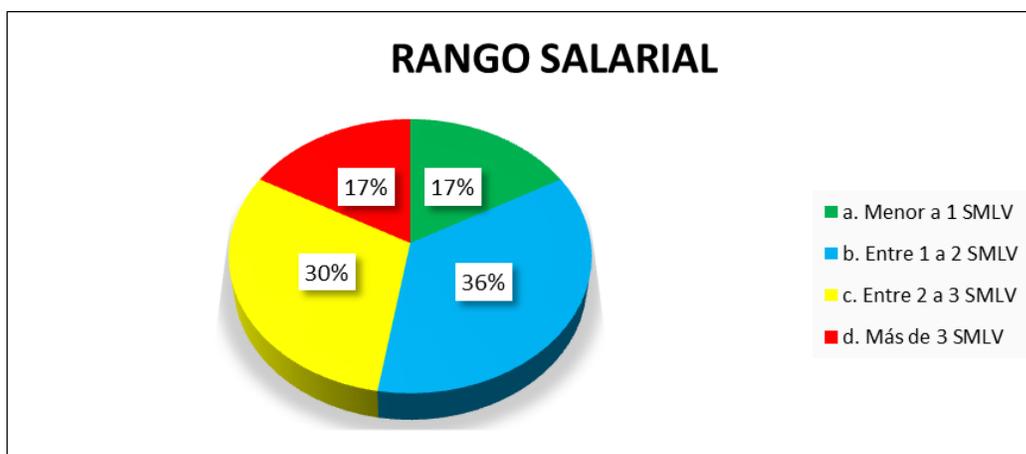


Remuneración:

Gráfico 5. Remuneración -Instrumentos

INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
<i>Remuneracion</i>	<i>Personal operativo</i>	<i>Encuesta</i>

La encuesta arrojó que 35.8% de los encuestados tiene un salario entre 1 y 2 salarios mínimos legales mensuales vigentes, seguidos muy de cerca por el 30.5% que devenga de 2 a 3 salarios mínimos legales mensuales vigentes, lo que permite concluir que pese a que cerca del 90% de la población trabajadora no cuenta con el bachillerato completo, su salario puede llegar hasta los 2.300.000, siendo un salario alto en comparación de trabajadores de otro sectores económicos.

Gráfico 6. Rango salarial - remuneración

Contratación por recomendación:

Gráfico 7. Contratación por recomendación- instrumentos

INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
-------------	--------	-------------

Contratación por recomendación	Recursos humanos	Entrevista
---------------------------------------	------------------	------------

Analizadas las respuestas dadas por el personal administrativo, se concluyó que todo el personal de obra se contrata por recomendación del personal que está vinculado o con quienes han otras ocasiones han trabajado, lo que “agiliza” el proceso de ingreso a laborar, pero que al no tenerse en cuenta las expectativas e intereses del trabajador, éste no desarrolla sentido de pertenencia por la empresa.

Gráfico 8. Contratación por recomendación-entrevista

2. ¿Del personal que está laborando actualmente, qué cantidad fue contratado por recomendación?			
Al menos un 70 %	Del personal que está laborando actualmente el 100% fue contratado por recomendación.	Acá todo es por recomendación de los trabajadores que están trabajando	Todos los contrato recomendados, antes lo hacía la oficina y esa no gente no servía, nos tocaba sacarlos

Tiempo de contratación:

Gráfico 9. Tiempo de contratación- instrumentos

INDICADORES	FUENTE		INSTRUMENTO
Tiempo de contratación		Recursos humanos	Lista de chequeo
			Entrevista

Se pudo concluir que el tiempo para contratar un trabajador es un factor que juega en contra de un adecuado proceso de selección, esto debido a que muchas vacantes se quieren

ocupar casi de un día para otro, imposibilitando que se ejecute un adecuado proceso de selección de personal, primando la informalidad en la contratación, creando entre el trabajador y la empresa un vínculo frágil y de fácil ruptura. Frente a afiliaciones al Sistema General de Seguridad Social, analizadas las hojas de vida de los trabajadores, se pudo concluir que no todo el personal cuenta a afiliación a EPS y Caja de Compensación Familiar, lo cual hace ver al trabajador que se le están vulnerando los derechos a estar con cobertura a estas entidades del sistema.

Gráfico 10. Tiempo de contratación- documentación



Gráfico 11. Tiempo de contratación- entrevista

3. ¿Desde el momento que el área correspondiente solicita ocupar la vacante, qué tiempo tiene para la vinculación?			
lo antes posible, en casos muy extremos máximo 2 días	Más o menos 3 días ya como la contratación es por recomendación los posibles aspirantes pueden tardar 1 o 2 días para completar la documentación, y luego que la parte de recursos humanos tiene los documentos necesarios se realizan las correspondientes afiliaciones y luego se envía a la constructora quien es la encargada de autorizar los ingresos	La se necesita de un día para otro ejemplo si hay fundida, se recibe con afiliación a ARI y después hace exámenes.	Los necesitamos para ya, no se puede perder tiempo.

Control y evaluación del proceso:

Gráfico 12. Control y evaluación- instrumentos

INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Control y evaluación del proceso	Personal operativo	Encuesta
	Recursos humanos	Lista de chequeo

Frente a este indicador el 73.7% de los trabajadores, manifiesta que no cuenta con los elementos para realizar la labor, ejemplo el concreto llega después de las horas programadas

y sólo el 5% de los trabajadores tiene contrato de trabajo firmado, mostrándose como empresas que contratan bajo un vínculo informal, lo que aparentemente no compromete a ninguna de las partes y permite el aumento de rotación al no existir ningún tipo de vínculo formal.

Gráfico 13. Control y evaluación- materiales para su trabajo.



Gráfico 14. Control y evaluación- contrato de trabajo.



Rotación de Personal:**Gráfico 15. Rotación del personal- instrumentos.**

INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Rotación de Personal	Personal operativo	Encuesta
	Recursos humanos	Entrevista

El 100 % del personal con cargo administrativo manifestó que la empresa no mide la rotación de personal y que no cuenta con un mecanismo para conocer las causas por las cuales el personal renuncia, impidiendo así que la empresa conozca del porqué de la rotación de personal y de esta manera poder intervenir a las mismas ya que como observamos en la gráfica (TIEMPO DE NOTIFICACIÓN) el 44% del personal operativo cuando renuncia notifica a la empresa de su decisión con una antelación entre 1 y 3 días para su desvinculación y esto muchas veces es motivo para que las empresas por su afán de suplir la vacante no pueda desarrollar un adecuado proceso de selección y contratación. Lo anterior generando costos para los proyectos, por el sólo hecho de conocer los factores que inciden en la toma de decisión por parte del trabajador para su renuncia.

Gráfico 16. Rotación del personal- tiempo notificación retiro.

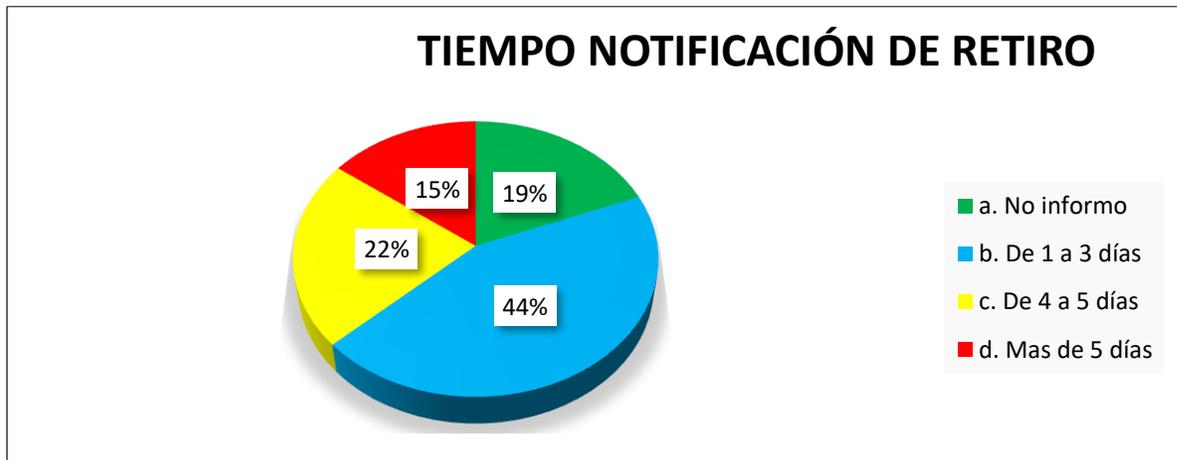


Gráfico 17. Rotación del personal- manejo de indicador.

4. ¿La empresa maneja indicador de rotación del personal?			
no contamos con ese mecanismo	La empresa no maneja indicador de rotación de personal	No	No

Formación:

Gráfico 18. Formación- instrumentos.

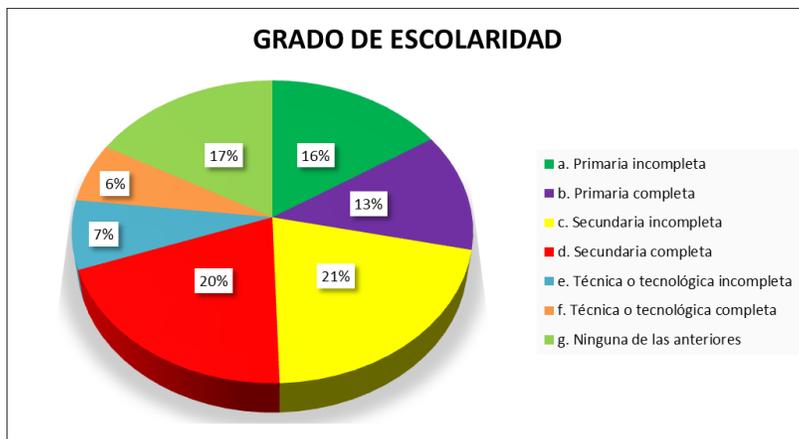
INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Formación	Personal operativo	Lista de chequeo
		Encuesta

Producto de la revisión documental se evidenció que sólo el 45% de los trabajadores cuentan con certificaciones escolares, evidenciando de esta manera el nivel de educación por parte del trabajador, el 21.1% de los trabajadores encuestados cuenta con nivel de escolaridad secundaria incompleta, siendo un sector que se caracteriza por no contar con mano de obra calificada. Por la naturaleza de las tareas que se ejecutan en una obra de construcción, se limita a una formación sesgada.

Gráfico 19. Formación- certificados de estudios.



Gráfico 20. Formación- grado de escolaridad.



Experiencia:

Gráfico 21. Experiencia - instrumentos

INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Experiencia	Personal operativo	Encuesta
		Lista de chequeo

El 55% de las carpetas revisadas cuenta con los documentos que certifican la experiencia laboral de los trabajadores en empresas del sector, y el 30.5% de los encuestados manifiesta tener una experiencia menor a 3 años de servicio en el sector de la construcción.

Gráfico 22. Experiencia – años de experiencia

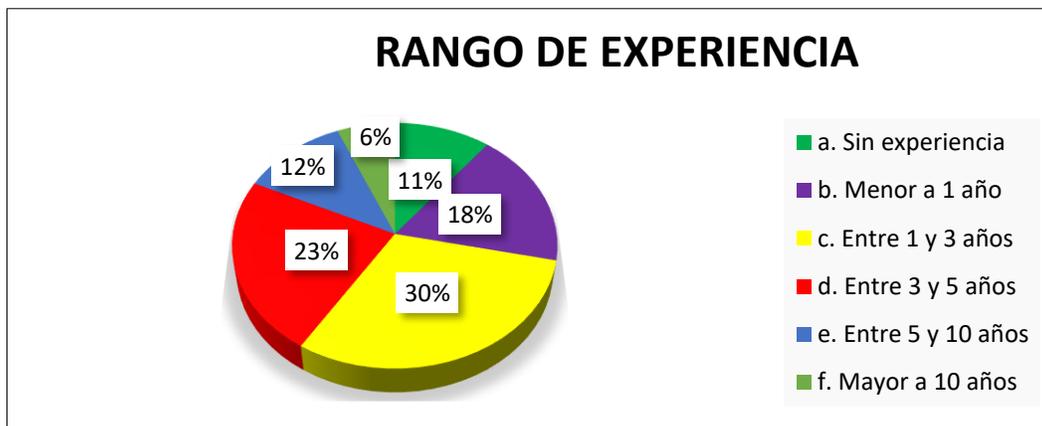


Gráfico 23. Experiencia – certificados laborales



Satisfacción Laboral:

Gráfico 24. Satisfacción laboral– instrumentos.

INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Satisfacción Laboral	Personal operativo	Encuesta

El 35.8% de los encuestados manifiesta haber renunciado a su anterior empleo por otra oferta laboral y el 28.4% lo hizo para mejorar el salario, siendo estas condiciones las

principales causas de renuncia de los trabajadores, manifestada por ellos, ya que la empresas en las cuales se practicó la entrevista, manifestaron no conocer los motivos de la renuncia del personal

Se pudo evidenciar que la forma de contrato que más le gusta a los trabajadores de este sector es el contrato verbal con un 54.7%, esto debido a la cultura y “facilidad” que existe para la contratación, que en muchos casos la persona deja de asistir a la obra.

Gráfico 25. Satisfacción laboral– motivo de retiro.

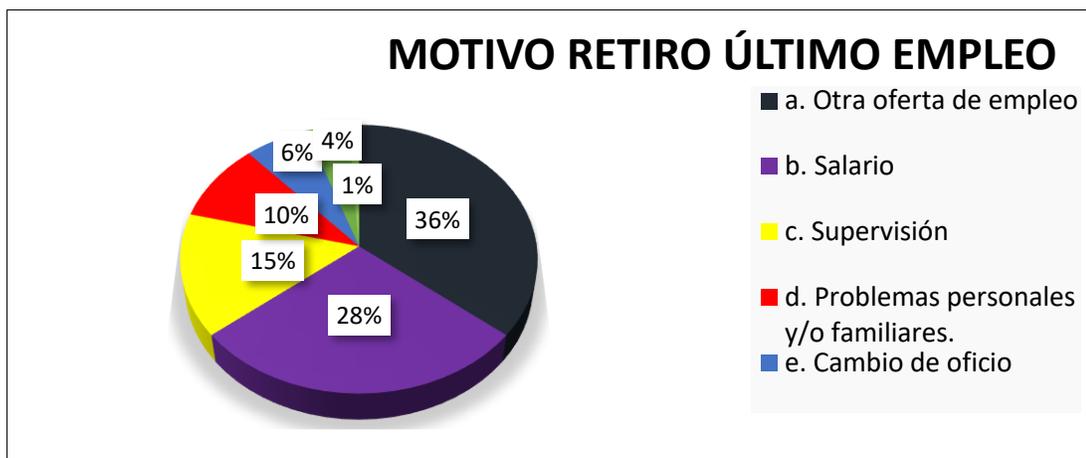


Gráfico 26. Satisfacción laboral– modalidad.



Motivación:

Gráfico 27. Motivación– instrumentos.

INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Motivación	Personal operativo	Lista de chequeo
	Personal operativo	Encuesta

Pese a que el 85.3% de los encuestados manifiesta no haber recibido elogios o reconocimientos por hacer un buen trabajo, el sector de la construcción es atractivo laboralmente para el 38.9% por la remuneración económica que perciben. Se pudo concluir que el 34.7% de los encuestados ha sido estimulado por sus compañeros. Por las características socioculturales, de las tareas y en general del sector, para los trabajadores, los reconocimientos habituales, siendo la Gerencia quien menos hace saber al trabajador de sus logros al interior de la organización.

Gráfico 28. Motivación– núcleo familiar.

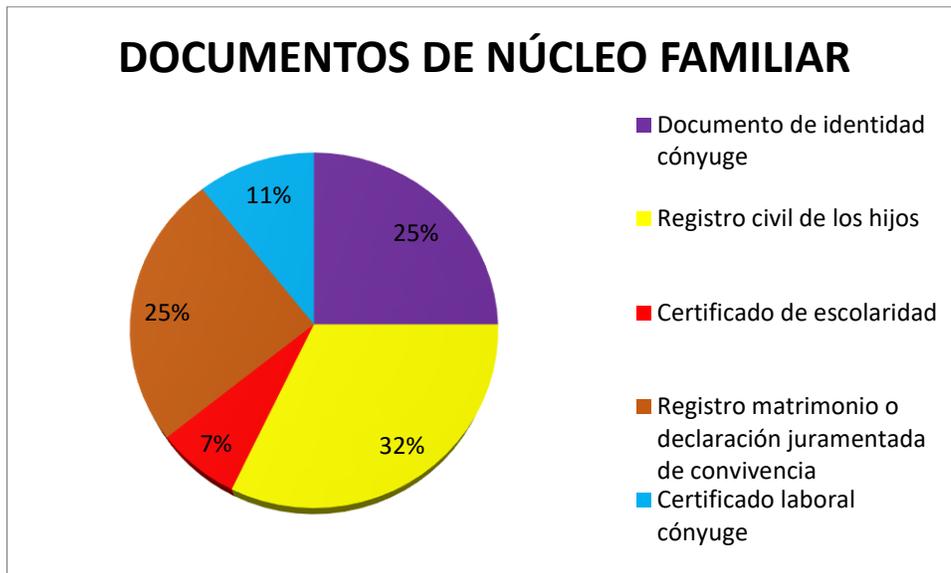


Gráfico 29. Motivación– reconocimiento.



Gráfico 30. Motivación– incentivos.



Capacidad física:

Gráfico 31. Capacidad física - instrumentos.

INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Capacidad física	Personal operativo	Lista de chequeo

La revisión documental mostró que el 100% de las carpetas contiene el examen médico ocupacional y su concepto en todos los casos es APTO, presentándose recomendaciones médicas tales; Valoración por nutrición y Controles por EPS, lo que garantiza que el trabajador conserve, mejore y cuide sus condiciones de salud.

Gráfico 32. Capacidad física – exámenes médicos ocupacionales.



Competencias:

Gráfico 33.

Competencias - instrumentos.

INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Competencias	Personal operativo	Encuesta
	Recursos humanos	Entrevista

Para el personal administrativo de las empresas de construcción a la cual se aplicó la entrevista, contar con un perfil de competencias no es importante, pues para ellos basta con que la persona tenga fuerza y habilidad para aprender, y se pudo concluir que el 35% de los trabajadores sabe administrar bastante bien el tiempo y ese mismo porcentaje tiene la capacidad e interés de aprender nuevas cosas.

Gráfico 34. Competencias - capacitaciones.

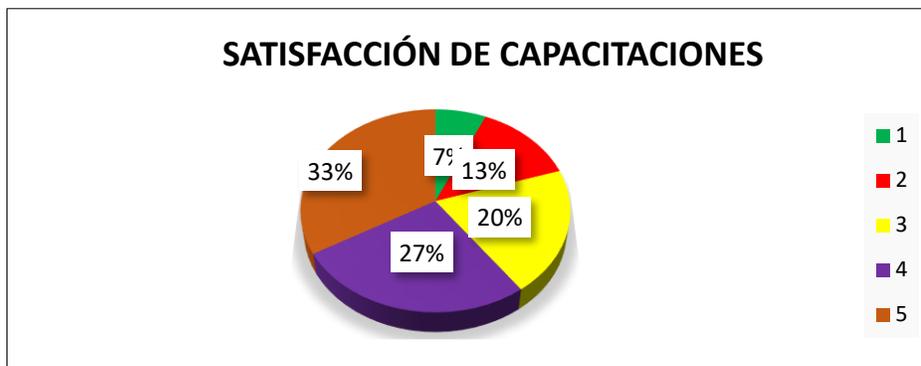


Gráfico 35. Competencias – administración del tiempo

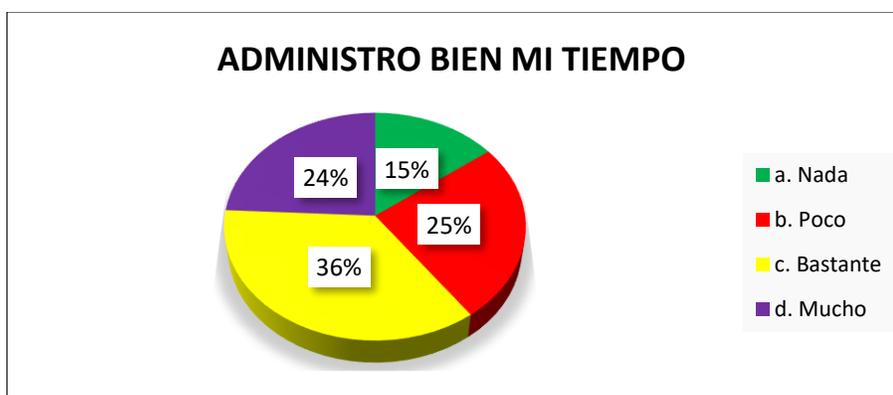


Gráfico 36. Competencias – facilidad de aprendizaje.



Gráfico 37. Competencias – perfiles de cargo.

4. ¿La empresa maneja perfiles de cargo?			
si	Si se necesita contar con un perfil puesto que la persona que se va a contratar debe cumplir con las habilidades necesarias para el cargo	Desde que tenga fuerza y se deje enseñar es suficiente.	La gente que se recomienda y uno conoce ya cuenta con ella.

Conclusiones

Para disminuir la alta rotación del personal que labora en el sector de la construcción en la ciudad de Bogotá, la estrategia que proponemos se basa en:

- Concientizar a las organizaciones de la importancia de poner en marcha un proceso de selección que le permita a la empresa, atraer y vincular el mejor capital humano.
- Por las condiciones en la vinculación que actualmente se practican, es necesario generar una transición de la informalidad a la formalidad con el cumplimiento de un proceso de selección, ya que la aplicación de éste, permitirá contar con un adecuado reclutamiento, para identificar e incorporar a quienes cuenten con los conocimientos, habilidades y destrezas para cada vacante propuesta y de esta manera evitar la rotación y los costos que esto implica, garantizando una realización exitosa del trabajador en sus actividades y generando aumento de la productividad al interior de la empresa.
- Con el ánimo de conocer e intervenir las causas por la cuales los trabajadores del sector de la construcción renuncia a sus empleos, proponemos aplicar una encuesta de retiro.
- Diseñar un plan de bienestar que tenga como eje desarrollar competencias en los trabajadores, vinculadas con la vanguardia de la tecnología, en los procesos de industrialización operacional, que enganche de manera personal aspectos más allá del salario económico, lo cual genera retención de personal, porque

permite aumentar las expectativas en cuanto a conocimiento en el sector de la construcción.

Se concluye lo siguiente frente a los indicadores propuestos:

- Selección de Personal, Con el fin de evitar la contratación de personal solo por el cumplimiento de ocupación de la vacante, se propone que el área técnica haga el requerimiento de personal con mayor número días de antelación, ya que ellos conocen la programación de obras y esto permite que el área de Gestión Humana, tenga el tiempo para realizar un proceso adecuado.
- La contratación por recomendación, es buena alternativa para atracción de personal, pero éste para su contratación debe pasar por todo el proceso de selección, para ello se debe trabajar en la planeación y programación de obra que permita conocer con antelación las necesidades de ocupación de vacantes y de esta manera verse abocado a contratar personal, solo para llenar puestos. Es necesario que las empresas establezcan indicadores que les permitan medir la rotación de personal y el impacto que esto causa en la productividad de obra y costos administrativos que se derivan.

Se pudo concluir que para el sector no es relevante que su talento humano cuente con un grado de formación superior, es más importante la experiencia y conocimiento empírico en obras de construcción.

El factor salario es el principal motivo de satisfacción, por ello los trabajadores renuncian sin avisar con tiempo prudente y se van a trabajar a otra obra, porque en ésta tiene algún amigo, familiar u otro que los recomienda, y para su ingreso basta con tener

copia de la cédula y practicarse examen médico ocupacional, esta afirmación con base en lo evidenciado en la revisión documental donde el 100% de las carpetas revisadas contenía estos documentos.

El personal debería recibir incentivos, reconocimiento por su buena labor y estímulo por parte de sus compañeros para de esta manera sentirse motivados. Se recomienda reforzar la cultura del trabajo en equipo, ya que esto contribuye a la satisfacción laboral, al igual que la empresa motive y reconozca los logros de sus trabajadores y que los mismos conozcan la empresa para la cual trabajan, puesto que se pudo evidenciar que algunos trabajadores no tienen claro cómo se llama la empresa para la que trabajan.

Se sugiere que la modalidad de contratación sea de manera escrita y su forma dependerá de cada empresa ya que los contratos verbales se convierten a término indefinido,

Recomendaciones a la Investigación.

En la metodología se considera importante realizar una ampliación de las preguntas a recursos humanos en esta se debe abordar los planes de bienestar que han implementado en el sector de la construcción lo que permitirá tener un mayor nivel de profundidad del tema en estudio y resultados más favorables, al igual se sugiere modificar el tipo de instrumento de entrevista a focus group esto con el fin; uno tener un mayor nivel de participación y mejor interacción ya que en la realización del ejercicio se encontraran en compañía de colegas que manejan un mismo lenguaje, dos mejor flujo de la comunicación y mejor interpretación de los datos Analizar.

Recomendaciones para la empresa

Una vez concluida esta investigación, consideramos importante realizar un investigar sobre otros aspectos como son: Sub contratos de obra de civil, relación entre modalidad de contratación y su impacto con la accidentalidad laboral, investigar la rotación de personal en empresas constructoras que cuentan con sindicato.

Este tipo de investigación sugiere otros instrumentos de recolección de información e intervención de otros profesionales con el fin de analizar el comportamiento de los trabajadores y su relación con la empresa, por ello se requiere de mayor tiempo para su estudio.

Plantear una investigación en las técnicas de selección que más se adecuen a la dinámica al sector de la construcción

Proponer la viabilidad de una plataforma digital que unifique y contenga la información documental de los trabajadores y aspirantes a ocupar una vacante en una empresa del sector de la construcción, facilitando de esta manera la captación de los documentos, con mayor veracidad y facilidad de accesibilidad a la información requerida para el proceso de contratación.

Bibliografía

- BOLIVAR, C. (10 de 03 de 2018). Manual de contratistas. Procedimiento de contratistas. Bogotá: Manual.
- CHIAVENATO, I. (2009, Segunda Edición). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- CONSTRUDATA (01 de 12 de 2010). Obtenido de <http://www.construdata.com/BancoConocimiento/C/cartillaabc/lostrabajadores.htm>
- El bienestar laboral ayuda a retener y atraer talento. (MARZO 02 DE 2012). Portafolio.
- EMPLEO, E. (09 de 04 de 2018). EL EMPLEO NOTICIAS. Obtenido de <http://www.eempleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/la-construccion-genera-casi-dos-millones-de-empleos-en-colombia-5573>.
- ESUMER, I. U. (8 de MAYO de 2017). Obtenido de La contratación laboral en el sector LIBRE, U. (JUNIO de 2010). Obtenido de OS CONTRATOS DE CONSTRUCCION EN COLOMBIA: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/12/CriterioLibre12art09.pdf>
- Moreno, Y. P. (22 de septiembre de 2017). <https://www.gerencie.com/bienestar-laboral-y-su-influencia-en-las-organizaciones>.
- TRABAJO, M. D. (2014). Obtenido de Construcción: sector de mayor accidentalidad y muertes: <http://www.mintrabajo.gov.co/noviembre/4025-construccion>.
- Legis Editores S. A. (2017). Código Básico Constitución Política de Colombia (Edición 38 ed.). Bogota.: Legis Editores S. A.
- A., L. E. (2017). Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social (Edición 39 ed.). Bogotá: Edición 39.
- Arias Galicia, Víctor Heredia F. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño.
- Editorial Trillas.2006. México. Página 703.

- Barquero Corrales, Alfredo. Administración de recursos humanos (II parte). EUNED, 2005.
- AITECO CONSULTORES, S. (15 de 02 de 2018). Reclutamiento de personal/Selección de personal. Obtenido de <https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>
- Boyatzis, R. (1982). competencia, característica individual.
- DANE. (s.f.). Estadísticas por tema construcción. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion>
- Educación, E. p. (25 de 10 de 2017). Cuáles son las etapas de la vinculación laboral. Obtenido de <https://educacion.elpensante.com/cuales-son-las-etapas-de-la-vinculacion-laboral/>
- FAYOL. (1916). Los 14 principios de Henry Fayol, Fomento de espíritu de equipo.
- MORO, O. A. (5 de noviembre de 2008). La productividad.
- Perez, L. F. (s.f.). Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. Obtenido de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm>
- Robbins. (1998). La rotación del personal .
- Winslow, T. F. (1911). Mayor productividad.