



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PYMES**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

**ESTRATEGIAS PARA ATRAER PERSONAL JOVEN  
CALIFICADO Y EVITAR LA ROTACIÓN EN LAS PYMES**

---

*EL CASO DE UNA PYME FAMILIAR DEL RUBRO METALÚRGICO EN LA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES (2017-2019)*

**AUTOR: MAGNONE ALDANA**

**TUTOR: PRISCILA PALACIO**

**DICIEMBRE 2019.-**

---

# Índice

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO I: “LA INDUSTRIA METALÚRGICA EN ARGENTINA”	
1.1 Antecedentes y evolución de la industria metalúrgica.....	7
1.2 La industria metalúrgica en el siglo XX .....	10
1.3 Inicios del siglo XXI.....	14
1.4 Actualidad de las metalúrgicas.....	14
1.5 Conceptos de empresa, empleador y empleado metalúrgico .....	17
1.5.1 Las empresas metalúrgicas .....	17
1.5.2 Los empleadores metalúrgicos.....	17
1.5.3 Los empleados metalúrgicos .....	17
CAPITULO II: “ANÁLISIS DE LAS PYMES METALÚRGICAS”	
2.1 Intereses de los jóvenes para buscar o permanecer en un empleo .....	20
2.2 Experiencia de la empresa “XX Metalúrgica”.....	24
2.3 Otras experiencias de empresas del rubro metalúrgico .....	27
2.4 Uniendo conceptos .....	29
CAPITULO III: “HERRAMIENTAS DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN”	
3.1 La gestión de los recursos humanos .....	31
3.1.1 La búsqueda y la selección del personal.....	31
3.1.2 Formación, capacitación y desarrollo del personal.....	32
3.1.3 Rotación voluntaria del personal.....	34
3.1.4 Motivación del personal.....	35
CONCLUSIONES.....	38
ANEXOS.....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

## Resumen

El sector Metalúrgico ocupa uno de los pilares de la economía de nuestro país, constituye una actividad de fundamental importancia para el desarrollo y el crecimiento de la Argentina.

En la actualidad, las industrias deben hacer frente a los desafíos propios de esta nueva época. Más allá de las cuestiones económicas que enfrenta el rubro, como tantos otros, se debe tener en cuenta que no es el único inconveniente. Las empresas, grandes o chicas, se encuentran con dificultades al momento de seleccionar y contratar personal para ocupar puestos vacantes, debido, en algunos casos, a la falta de habilidades y conocimientos; como así también, a la falta de interés y deseo por parte del empleado en desarrollarse y formar parte de una organización en el largo plazo.

Es importante aclarar que el inconveniente no termina ahí, si la empresa capta un nuevo individuo, para que forme parte de la organización, debe ser consciente que tiene que tomar todas las medidas necesarias para evitar la fuga del nuevo empleado; ya que en la actualidad existe una alta rotación laboral en las distintas industrias.

Las nuevas generaciones que se incorporan al mercado del trabajo, tienden a priorizar proyectos personales en lugar de hacer carrera en una empresa.

El presente trabajo abordará la temática relacionada con el personal, el cual representa un recurso importante para el funcionamiento y crecimiento de las pymes. Se fundamentará desde el punto de vista de cómo atraer personal joven calificado y evitar la rotación.

Se enfocará en las distintas estrategias y recursos que deben desarrollar las pymes para atraer y mantener al personal calificado en la empresa, así como también, establecer cuál es el impacto desde el punto de vista organizacional que genera la rotación del personal o la salida de un empleado que ocupa un puesto clave.

Se plantearán las conclusiones y recomendaciones para que las pymes metalúrgicas continúen desarrollándose y adaptándose a los nuevos cambios sociales y culturales, para lo cual se tomará de referencia el estudio de una empresa pyme metalúrgica ubicada en la provincia de Buenos Aires con más de 35 años de experiencia en el rubro (2017-2019).

**Palabras clave:** selección – capacitación - motivación – rotación – industria metalúrgica

# Introducción

En los tiempos que corren las pymes del país se enfrentan a distintos problemas que deben sobrellevar día a día para poder desarrollarse. Entre los problemas nos encontramos con la falta de interés y deseo por parte del empleado en desarrollarse y formar parte de una organización en el largo plazo. En la actualidad, se observa que existe una alta rotación del personal en las distintas industrias, debido a que hay una tendencia a priorizar los proyectos personales en lugar de hacer carrera en una empresa.

No obstante, también se verifica que al momento de seleccionar y contratar personal para que formen parte del plantel de la organización, los potenciales empleados no están capacitados para cubrir los puestos requeridos, por lo tanto, la empresa debe invertir en capacitación y formación.

El presente trabajo abordará la temática relacionada con el personal, el cual representa un recurso importante para el funcionamiento y crecimiento de las pymes. Se fundamentará desde el punto de vista de cómo atraer personal joven calificado y cómo evitar la rotación, enfocándose en las distintas estrategias que deben desarrollar las pymes para lograrlo.

Se tomará de referencia el estudio de una empresa pyme metalúrgica entre los años 2017 y 2019, ubicada en la provincia de Buenos Aires, enfocándose en los puestos de trabajadores jóvenes calificados. Dicha empresa es una pyme familiar con 35 años de experiencia en el rubro, que ha sabido sobrellevar las distintas cuestiones que se han presentado y, se presentan a diario, no solo en los aspectos económico sino que también en los cambios culturales y sociales que se fueron dando en los últimos años.

Los principales factores a considerar son la correcta búsqueda y selección del personal, la capacitación interna y las distintas herramientas de motivación que se pueden llevar a cabo para evitar la fuga del personal. Se debe tener en cuenta, que en los tiempos que corren los jóvenes tienen nuevas necesidades relacionadas con el ocio, esparcimiento, búsqueda de desarrollo personal, otras ambiciones muy distintas a las que tenía un empleado tradicional; que su objetivo principal era trabajar y tener un ingreso seguro para cubrir las necesidades de la familia

Los interrogantes que se buscan contestar al desarrollar este estudio son por un lado, verificar ¿cuáles son los factores que tiene en cuenta un trabajador calificado al momento de ingresar a trabajar en una pyme?; y por otro lado, conocer ¿cuáles son los intereses y prioridades de los jóvenes en la actualidad, para permanecer en una empresa en el largo plazo?

Por otro lado, los objetivos que se pretenden alcanzar consisten en determinar las estrategias y recursos que deben desarrollar las pymes para atraer y mantener al personal calificado en la empresa. Además, establecer cuál es el impacto desde el punto de vista organizacional que genera la rotación del personal o la salida de un empleado que ocupa un puesto clave.

Por último, se plasmarán algunos de los recursos que pueden aplicar las grandes empresas metalúrgicas, con el fin de comparar como abordan la problemática en cuestión estas y como lo hacen las pymes.

Para poder llevar a cabo el estudio se realizará un relevamiento bibliográfico con el fin de conocer los antecedentes de la industria metalúrgica y comprender los distintos conceptos necesarios para abordar el tema. Se consultarán libros especializados de historia, libros relacionados con la administración y gestión de los recursos humanos, artículos periodísticos e informes de datos estadísticos de distintas cámaras y agrupaciones del rubro.

Una vez analizado el marco teórico y los datos estadísticos se procederá a enfocarse en el caso de estudio, accediendo a una entrevista personalizada con el dueño fundador que actualmente continúa trabajando en la empresa; y luego se realizará una entrevista al sucesor de la empresa. Con la información obtenida se procederá a realizar una comparación de la visión que tiene cada uno de los entrevistados, teniendo en cuenta que entre ellos hay 30 años de diferencia de edad.

Por otro lado, se realizará una entrevista al dueño de otra empresa metalúrgica ubicada en Avellaneda, con el fin de observar los distintos puntos de vista que tienen distintos empresarios y así, poder comparar las respuestas de ambas firmas y conocer si comparten los mismos problemas al momento de contratar y retener al personal calificado.

Por último, se realizarán encuestas a aproximadamente 20 jóvenes, mediante un cuestionario de preguntas cerradas, con un diseño que permita un rápido procesamiento de los datos obtenidos y llegar a conclusiones fundamentadas.

Mediante las técnicas detalladas se intentará validar la hipótesis de este trabajo que afirma que uno de los factores que ocasiona la rotación, obedece a la falta de motivación e incentivos al personal, debido a la cultura organizacional que generalmente se da en el sector metalúrgico.

El trabajo se estructura en tres capítulos. El primer capítulo llamado “La industria metalúrgica en Argentina”; en el mismo se detallaran los anteceden y la evolución del rubro metalúrgico; luego se presentará un informe de la situación actual y a posteriori se realizará una comparación entre el empleado metalúrgico tradicional y en empleado actual. También, se definirá el perfil del empresario metalúrgico y las características que debe tener un empleado calificado.

El segundo capítulo denominado “Análisis de las pymes metalúrgicas”, es donde se plasmará y analizará la información obtenida de las entrevistas y las encuestas. Se presentarán gráficos para mostrar las preferencias y prioridades de los jóvenes al momento de buscar y/o conservar un empleo.

En el tercer y último capítulo llamado “Herramientas de capacitación y motivación” se analizará la gestión de los recursos humanos exponiendo los conceptos más relevantes del tema de estudio como ser la selección, la capacitación, la motivación y la rotación entre otros. También, se tratarán las distintas técnicas que podría implementar y desarrollar una pyme, para capacitar al personal que ingresa sin tener todos los conocimientos necesarios para ocupar el puesto vacante. Y a continuación, las estrategias de motivación que se deberán implementar para mantener al personal satisfecho y lograr que desee permanecer en la empresa.

Llegando al final del trabajo, se plantearan las conclusiones y recomendaciones para que las pymes metalúrgicas continúen desarrollándose y adaptándose a los nuevos cambios sociales y culturales.

# Capítulo I

## La industria metalúrgica en Argentina

### 1.1. Antecedentes y evolución de la industria metalúrgica

En sus inicios, el desarrollo de la industria metalúrgica argentina vino de la mano de un gran fenómeno internacional, La Segunda Revolución Industrial. Como consecuencia de las nuevas fuentes de energía que reemplazaban el trabajo del hombre, la mano de obra europea era expulsada del viejo continente.

La Republica Argentina, un país tradicionalmente productor de materias primas, se encontraba en proceso de expansión económica como consecuencia de la Conquista del Desierto y la incorporación de miles de hectáreas destinadas a ampliar el aparato productivo nacional.

Muchos de los inmigrantes que llegaron a nuestro país, en su gran mayoría obreros no calificados, fueron la mano de obra que se utilizó para sustentar las bases del Modelo Agroexportador que forjaría la idea de la Argentina como granero del mundo. Sin embargo, algunos pocos de los recién llegados ya tenían experiencia en lo referido a la siderurgia, metalurgia e industrias del tipo metal mecánicas. De esta manera durante la década de 1890 comenzó un incipiente proceso de desarrollo de las industrias anteriormente citadas.

La Comisión de Historia de la Ingeniería en la República Argentina (2018) afirma: “Los talleres metalúrgicos eran en su gran mayoría pequeños y muy heterogéneos: calderías, fundiciones y carpinterías mecánicas entre otros. Algunos de ellos evolucionaron en tamaño y tipo de especialidad productiva” (p. 5).

Esa evolución vino lógicamente al mismo tiempo en la cual la economía agroexportadora se expandía, ya que el sector comenzó a demandar grandes cantidades de metales para maquinarias agrícolas, molinos, harineros, frigoríficos, entre otros. El aumento de la población también generaba un incremento en la demanda de productos de tipo metalúrgicos, lo que llevó al desarrollo de nuevas formas de producción.

Como consecuencia del desarrollo de nuevos modelos de producción, comienza entonces a gestarse una división y complejización en el trabajo metalúrgico. Algunos de los pequeños talleres de tipo casi artesanal empezaron a transformarse en industrias más grandes y complejas.

En la segunda mitad del siglo XIX se registró un veloz crecimiento de la economía Argentina. Belini y Rougier (2008), en su libro “El estado empresario en la industria Argentina”, informa que a raíz de la expansión del capitalismo internacional, la Argentina comenzó a incorporarse en el mercado mundial. Las exportaciones de productos primarios se expandían como si no tuvieran límites, y permitían pagar las importaciones de manufacturas. La ciudad de Buenos Aires se convertía en una de las urbes más grandes del mundo, ofreciendo un mercado altamente tentador y de demandando trabajo. Ambos fenómenos dan paso a una evolución productiva.

Entre las primeras industrias metalúrgicas que aparecieron en el país y las más importantes de esa época según Villanueva (2015), podemos encontrarnos con:

- En 1848, Fundición de hierro Jauret Hnos., que podía suministrar piezas de todos los tamaños, desde las más pequeñas hasta las más grandes, como así también cañones, balas, bombas entre otros.
- En 1853, Don Francisco Carulla promocionaba los productos de su fundición denominada Argentina.
- En 1858, comenzaba sus actividades la fundición llamada Casa Amarilla ubicada en la Boca.
- Aproximadamente en 1860, iniciaba sus actividades la fundición de herrería y taller mecánico de Don Silvestre Zamboni, que llegó a tener 120 obreros y un motor a vapor de 20 HP<sup>1</sup>, algo nuevo visto para esos tiempos en una fundición local de metales.
- Hacia 1863, comenzaba sus actividades un gran establecimiento mecánico ubicado a metros del Riachuelo llamado “De los Hermanos Schwartz”. Su principal propulsor fue Felipe Schwartz, llegó a tener 160 obreros y una potencia instalada de 26 HP. Ya para 1889 comenzó a galvanizar hierro y años después su

---

<sup>1</sup> HP: en inglés horsepower, es el nombre de varias unidades de medida de potencia utilizadas en el sistema anglosajón. También llamado caballo de fuerza o caballo de potencia.

sucesora denominada La Acero Platense se desarrolló en el campo de la laminación del hierro y la fabricación de artículos rurales.

- En 1882, se instalaba el establecimiento mecánico de Coppola Hnos. que llegó a tener 35 HP instalados y 115 obreros.
- También, en el año 1882 comenzaba sus actividades un sencillo taller dedicado al rubro mecánico y construcción de máquinas, propiedad de Don Antonio Rezzónico. En 1883, se desarrollaba otro taller con quien compartía similitudes dedicado a la fabricación de bulones, se encontraba a cargo de José Ottonello y Luis A. Huergo. Estos dos talleres fueron los directos antecesores de la industria metalúrgica que muchos años más tarde se conocerá como Tamet.
- Laminación de Hierro El Carmen, de Baldor, Roqués, Cadret y Cía, se estableció en junio de 1890 y comenzó inmediatamente a laminar entre 15 y 20 toneladas por día, siendo sus productos hierro redondo, planchuelas, flejes, secciones T, doble T, etc. Tenía 180 HP instalados y trabajaban entre 150 y 200 hombres. Esta fue verdaderamente la primera industria siderúrgica que tuvo el país, es la directa antecesora de La Cantábrica.
- Talleres Metalúrgicos Vulcano, de Juan Pinoges, fue el segundo establecimiento siderúrgico que tuvo Argentina, y el primero en que se fundió acero.

Con el correr de los años se puede observar que las distintas empresas han ido evolucionando, incrementado la capacidad de producción, la tecnología de los equipos, el personal empleado, entre otros.

También, es importante destacar que la evolución tecnológica trajo aparejado un cambio ideológico de los empleados. A pesar de lo precario de las comunicaciones, nuestro país se mantenía al tanto de los movimientos sociales que ocurrían principalmente en Francia e Inglaterra. La aparición del anarquismo y su ideario político-social tuvo su eco también a través de los inmigrantes que llegaban al país que eran principalmente italianos y españoles, aunque también llegaban de otras nacionalidades, como Francia, Rusia, Irlanda, etc. Muchos de estos inmigrantes tenían ideales políticos y algunos de ellos eran militantes.

Los movimientos huelguistas, desconocidos hasta entonces, comenzaron primero gradualmente y luego, con mayor frecuencia.

En su libro “Los Mitos de la historia argentina III”, Pigna (2006), refiere que en diciembre de 1918 comenzó una huelga en los talleres metalúrgicos Pedro Vasena e Hijos, en reclamo de mejores condiciones laborales. La industria metalúrgica se había visto profundamente afectada por la Primera Guerra Mundial e intentaba bajar costos. Los obreros, a su vez, pretendían obtener mejoras en sus condiciones de trabajo y en sus salarios. Las huelgas estuvieron presentes en la evolución de las empresas siderúrgicas y afectaron repetidamente la industria. Lamentablemente, culminaron con el sangriento suceso de enero 1919, la triste célebre “Semana Trágica”, en la que fueron asesinadas cientos de personas en Buenos Aires.

## **1.2. La industria metalúrgica en el siglo XX**

Belini y Rougier (2008), refiere que el nuevo siglo encontró al estado nacional consolidado. La industria metalúrgica argentina supo consolidarse de manera rápida como una de las más pujantes durante las primeras décadas de 1900.

Los años de entreguerras marcaron un cambio, el impacto provocado por la Primer Guerra Mundial y la inestabilidad económica de Europa, obligó al estado a asumir nuevas funciones; ya que el flujo de capital disminuyó, la mano de obra y las manufacturas provenientes de Europa frenarían el crecimiento de la industria. Así también, la marcada dependencia del Modelo Agroexportador no favoreció el desarrollo de políticas destinadas a aumentar el crecimiento de la industria del país, pese al nacionalismo económico.

Durante los años veinte, la explotación petrolera, que se había iniciado tras el descubrimiento del yacimiento de Comodoro Rivadavia en 1907, se convirtió en un campo de importante atractivo económico, privado y estatal. En 1922, el presidente radical Marcelo Torcuato de Alvear decidió dotar de mayor autonomía al organismo, y lo convirtió en la Dirección General de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF). En la presidencia del general Enrique Mosconi (1922 – 1930), la empresa logró mejorar notablemente su organización interna. Durante los años treinta, YPF continuó compartiendo con la iniciativa privada la explotación de la industria petrolera.

Al finalizar la Gran Guerra, la industria metalúrgica argentina seguiría bajo la sombra del Modelo Agroexportador y no fue hasta la Crisis del 30 cuando el Modelo de

Sustitución de Importaciones crearía las bases de un desarrollo estratégico sostenido. De esta manera, la industria nacional tuvo que comenzar a producir los bienes que antes se importaban con el objetivo de satisfacer las demandas del mercado interno. Así fue como importantes empresas relacionadas con el rubro vieron la posibilidad de asentarse y expandirse en el país.

El estallido de la Gran Depresión marcó el inicio del derrumbe de las viejas ideas sobre el papel del estado. En la Argentina, como en el resto de las economías capitalistas, la intervención del sector público se acentuó a fin de limitar los efectos que la desestructuración del mercado internacional estaba provocando.

Como rasgo característico de esta etapa, podemos mencionar la política de estado referida al desarrollo de la industria nacional metalmecánica encarnada por la tarea del General Manuel Savio<sup>2</sup>, creador de la Escuela Superior Técnica en 1930. Buscaba desarrollar la educación técnico industrial como estrategia de capacitación de mano de obra, para satisfacer las demandas industriales de la época.

Al finalizar la segunda guerra Mundial se inicio el periodo de expansión, ya que la economía Argentina había transitado muy favorablemente durante los años de la guerra. La industrialización había avanzado bajo la protección generada por el retiro del mercado internacional de los productos ofrecidos por los países industrializados.

Para 1941, se creó la Dirección General de Fabricaciones Militares (DGFM) una sociedad del Estado íntimamente relacionada con la industria. En 1942 comenzó a gestarse el proyecto de los Altos Hornos de Zapla (AHZ) y en ese mismo año el Ingeniero Arturo Acevedo fundó la Industria Argentina de Aceros S.A. (ACINDAR)

Con el Golpe de Estado de 1943, los militares nacionalistas pertenecientes al Grupo de Oficiales Unidos (GOU) reforzaron la idea de que la industria pesada era uno de los pilares fundamentales para el desarrollo nacional y así fue como convirtieron la temática en uno de los objetivos principales de su política de estado. Así fue como los militares afines a la industrialización alentaron la producción de hierro, acero y petróleo desde el Estado, creando empresas estatales o mixtas destinadas para tal fin.

---

<sup>2</sup> General Manuel Savio: reconocido militar e ingeniero argentino destacado por su presencia en el desarrollo de la industria siderúrgica en el país desde la dirección de Fabricaciones Militares y SOMISA.

Entre 1946 y 1953 la participación del Estado en el valor de la producción y en los obreros ocupados en la industria manufacturera se triplicó. En 1954 la producción de derivados de petróleo seguía siendo la actividad estatal más importante en términos del valor de producción, seguida de cerca por la producción de vehículos y maquinaria, que incluía talleres ferroviarios. En el tercer lugar se ubicaba la rama de metales, mientras que la química quedaba muy atrasada.

En general, la creación de empresas industriales respondió a dos motivos diferentes: por un lado, la idea de que era necesario impulsar nuevas actividades industriales, por ejemplo, la industria siderúrgica o la automotriz. Para desarrollar la siderurgia, el gobierno fundó en 1947 Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina (SOMISA), una empresa mixta, basada en el Plan Siderúrgico Argentino, obra del General Savio. Por otro lado, se debía impulsar la industria automotriz, el emprendimiento se realizó mediante la empresa estatal denominada Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado (IAME), sobre la base de la antigua fábrica Militar de aviones, que comenzó a producir tractores, automotores y otros productos industriales en la provincia de Córdoba.

Luego del fallecimiento de Savio en julio de 1948, Fabricaciones Militares modificó su política al orientarse a la fabricación para uso civil justificado por la necesidad de lograr una autosuficiencia económica y financiera, y no competiría con la industria privada. Ya hacia 1950, la Cámara argentina de metalúrgicos y la Cámara de Industriales Metalúrgicos de Rosario estaban desconformes con la nueva orientación del ente. La producción destinada a las fuerzas Armadas era solo un tercio del total, mientras que el resto se volcaba al mercado. Entonces, Fabricaciones Militares manufacturaba, suministraba y comercializaba laminados de acero, motores eléctricos, repuestos de automotores entre otros productos ya fabricados en el país. Las quejas empresariales se asentaron ante lo que consideraban competencia desleal del Estado, ya que accedía a ventajas para importar insumos básicos y no abonaban algunos impuestos de importancia.

La primera gran reestructuración de las empresas públicas creadas durante la posguerra, fue llevada adelante por el presidente Arturo Frondizi, mediante su estratégico plan económico del Desarrollismo Frondicista a comienzos de la década de 1960. El estancamiento en que se encontraba Argentina, solo podía superarse por la inversión de capitales destinadas principalmente al desarrollo tecnológico y la expansión de la industria

metalmeccánica y petrolífera. Frodizi mantuvo su programa orientado a la implementación de un sector industrial más integrado combinado con una política económica liberal.

Uno de los proyectos más importantes de la época desarrollista fue poner en marcha SOMISA. Desde 1957, fabricaciones Militares estudiaba la instalación de una planta siderúrgica privada en Puerto Madryn, La propuesta recibió el apoyo de las empresas más importantes del ramo, como Acindar, Acinfer, Dalmine, La Cantabrica, SIAM Di Tella, SIAT, y TAMET. Dichas empresas constituirían la Compañía Argentina de Productos de Aceros SA (CAPA), sin embargo en 1959 el proyecto fue abandonado.

El 22 de junio de 1961 el gobierno dictó el decreto 5.038 que acordaba facilidades para la instalación y ampliación de empresas siderúrgicas en el país. En octubre de 1961, Techint presentó el proyecto destinado a constituir una acería integrada.

Más allá de las idas y vueltas político económicos de la época, Ferrer (2012) dice:

A mediados de década de 1970 los principales indicadores de la actividad industrial (tamaños de planta, empleo, productividad, diversificación de la oferta, investigación y desarrollo, exportación de manufacturas) revelaban un respetable nivel de desarrollo. (p.1)

En el periodo comprendido entre el golpe de estado de 1976 y la crisis del 2001 la industria tuvo que hacer frente a importantes desafíos. Esa época, que tuvo como características más destacadas la depreciación cambiaria, la apertura indiscriminada de los mercados, el endeudamiento externo, la privatización, la extranjerización de empresas estatales y la inestabilidad macroeconómica, provocaron un derrumbe de la industrial del país.

Un ejemplo clave en el rubro es el caso de la metalúrgica SOMISA, en 1990 empleaba 11.600 empleados y se ubicaba entre las empresas de mayor facturación anual del país, era la principal productora de acero a nivel nacional. Sin embargo, bajo la presidencia de Carlos Menem se procedió a reducir la plantilla laboral y comenzó a contabilizar un déficit. Finalmente en 1992 SOMISA se vendió a un 10% de su valor y pasó a manos de un consorcio liderado por el grupo ítalo-argentino Techint, acompañado por las empresas brasileñas Usiminas y Companhia Vale do Río Doce y la chilena CAP. Desde entonces la compañía paso a llamarse Aceros Paraná y unos años después fue rebautizada como Siderar y hoy en día se llama Ternium Siderar .

### **1.3. Inicios del siglo XXI**

El siglo XXI comenzó con la crisis del 2001, la crisis no fue algo nuevo; sino que se trató de la forma extrema de deterioro y desestructuración de un proceso que se fue dando en los años anteriores. Hacia 1995 ya aparecían claramente resultados críticos, especialmente en el alto nivel de desocupación y, en general, en el deterioro de la situación laboral. En tal contexto, la protesta social se constituyó en la Argentina en un recurso político de peso creciente. Según Schuster et al. (2002), refiere que una de las marchas más importantes relacionada con el sector metalúrgico se dio en Villa Constitución, provincia de Santa Fe, en la misma participaron obreros metalúrgicos entre otros. Consistió en caminar siete kilómetros para manifestarse en contra de la ganancia excesiva de los bancos y el corralito financiero. En esta ciudad, que en algún momento fue un importante polo metalúrgico, se registraba un índice del 30 por ciento de desocupación.

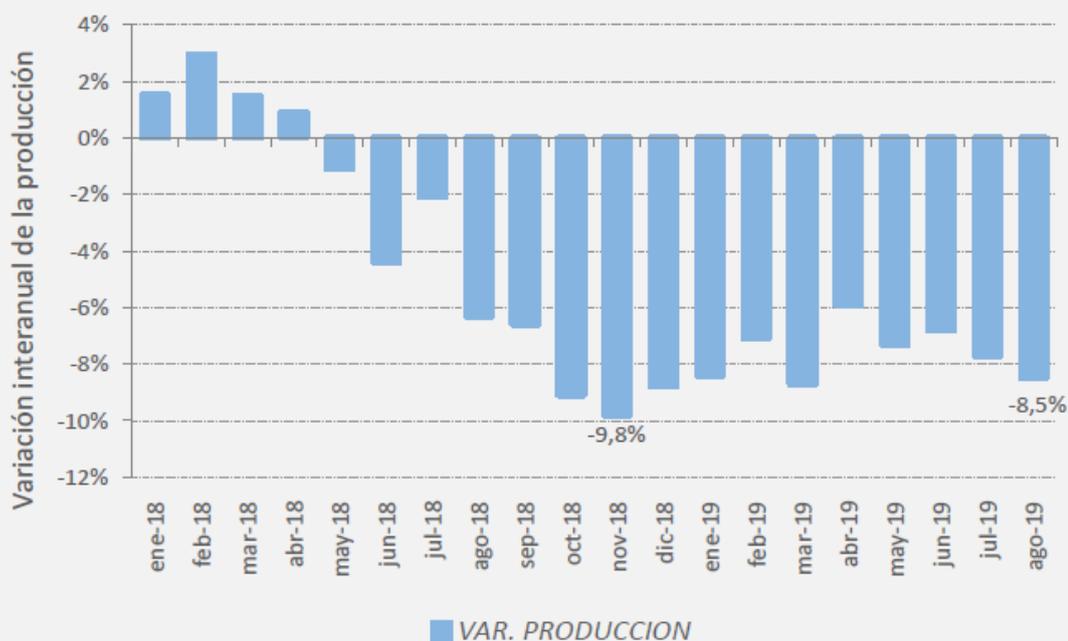
Según el diario el cronista, Imizcoz (2015) afirma que: “de mediados de 2002 a 2007 hubo un fuerte repunte de la industria, que luego sufrió una contracción por la crisis externa. Pero entre 2010 y 2011 se produjo una nueva expansión” (p.1). Luego agrega: “desde 2003 el país experimentó un proceso de reindustrialización” (p.1)

### **1.4. Actualidad de las metalúrgicas**

En la actualidad el sector metalúrgico continua ocupando uno de los pilares de la economía de nuestro país, constituye una actividad de fundamental importancia para el desarrollo y el crecimiento de la Argentina, ya sea por el nivel de empleo como por la cantidad y calidad de las empresas que lo componen.

Según un informe del mes de agosto 2019 obtenido de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la Republica Argentina (ADIMRA), la actividad metalúrgica acumula dieciséis meses consecutivos de contracción, presentando una disminución de 8,5% interanual, desde agosto de 2018 hasta agosto 2019. En el siguiente grafico se puede observar la variación de los últimos meses.

## VARIACIONES INTERANUALES DE LA PRODUCCIÓN METALÚRGICA



Fuente: Departamento de Estudios Económicos de ADIMRA en base a relevamientos propios.

Fuente: ADIMRA (2019), "Actualidad de la industria Metalúrgica", página 3.

Por otro lado, del mismo informe podemos verificar cual fue la variación interanual dentro de los distintos rubros que componen el sector metalúrgico. En agosto 2019, el sector que presentó una mayor caída de su producción interanual fue el rubro de fundición, representando una baja del 15,10% interanual; seguido por el sector de bienes de capitales con una baja del 14,40% y seguido por el sector autopartes con una baja del 12,10%. El único rubro que representa una mínima suba interanual fue el de maquinarias agrícolas con solo un 0,2%. En el siguiente gráfico se puede observar con mayor claridad la variación que han sufrido los distintos rubros desde agosto 2018 hasta agosto 2019.



Fuente: ADIMRA (2019), “Actualidad de la industria Metalúrgica”, página 2.

Es importante destacar que durante los últimos meses no solo hubo una contracción de la producción en el rubro metalúrgico, sino que también el nivel de empleo disminuyó. Se observa una reducción del 2,4% en el mes de agosto de 2019 frente al mismo mes del año anterior. Y por otro lado, el acumulado de los primeros ocho meses del año 2019, fue de -2,3% en comparación con el mismo período de 2018.

Si bien la cuestión económica es un factor que influye en la rotación laboral, en el presente trabajos abordaremos la temática desde el punto de vista de la rotación voluntaria; dicho concepto será desarrollado más adelante en el capítulo III.

Más allá de las cuestiones económicas que enfrenta el rubro, como tantos otros se debe tener en cuenta que no es el único inconveniente. Las empresas, grandes o chicas se encuentran con grandes inconvenientes al momento de seleccionar y contratar personal, principalmente jóvenes calificados para ocupar puestos vacantes o desarrollar nuevos.

Además se debe tener en cuenta que si la empresa capta un nuevo individuo para que forme parte de la organización, deber ser consciente que será necesario tomar todas las medidas posibles para evitar la fuga del nuevo empleado; ya que en la actualidad existe una alta rotación laboral en las distintas industrias.

Las nuevas generaciones que se incorporan al mercado del trabajo tienden a priorizar proyectos personales en lugar de hacer carrera en una empresa

## **1.5. Concepto de Empresa, Empleador y Empleado metalúrgico**

### **1.5.1. Las empresa metalúrgica**

Las empresas que forman parte de la industria metalúrgica representan un papel relevante dentro de la economía de un país. Representan una actividad dinámica y compleja; son aquellas industrias donde se realizan diversas actividades relacionadas con la transformación y el tratamiento de los metales, con los cuales se elabora una importante cantidad de productos que son utilizados en diferentes áreas.

Dentro sus actividades encontramos la fundición, la fabricación, la reparación, el ensamble y la transformación del metal para un sinnúmero de aplicaciones como por ejemplo en el uso de maquinarias agrícolas, en el rubro automotriz, en equipos electrónicos y médicos, en el rubro petrolero entre otros.

Es importante destacar que dentro del rubro se encuentra la empresa Tenaris, líder mundial en la producción de tubos de acero sin costura para la industria del petróleo.

### **1.5.2. Los empleadores metalúrgicos**

Debido a la experiencia del autor, por haber trabajado más de diez años en el rubro metalúrgico, en términos generales podemos definir a los empleadores metalúrgicos como personas estructuradas y con un escaso accionar sobre el recurso humano, necesario para el funcionamiento de la organización.

Por otro lado, son amantes de lo que hacen y tienen pasión por los fierros. Generalmente son innovadores y buscan constantemente el perfeccionamiento y la mejora continua, estando siempre a la vanguardia de los avances tecnológicos que afectan al rubro.

### **1.5.3. Los empleados metalúrgicos**

Antes de referirnos puntualmente a los empleados metalúrgicos, es importante destacar la siguiente afirmación referida a la importancia del personal en las empresas. “Los recursos humanos cumplen un rol esencial en la organización, son su capital

intelectual y tienen la capacidad de hacer funcionar eficazmente a la misma, logrando los objetivos que la compañía se ha propuesto en su plan de negocio” (Gómez, 2012, p. 329).

Como el objeto de estudio que se pretende alcanzar, consiste en atraer y mantener al personal joven calificado; primero que nada debemos identificar las características de las nuevas generaciones que se incorporan al mercado del trabajo; y luego, definir qué se entiende por empleado calificado. Por último, una vez abordado los temas anteriores podemos meternos de lleno en las características del empleado metalúrgico tradicional.

Actualmente, entre los jóvenes que acceden al mercado laboral nos encontramos, por un lado, con quienes representan la generación Y o también llamados Millenials, y por otro lado, con la generación Z. Más allá de eso, el presente trabajo se va a enfocar en la generación Z. Si bien la generación Y son aquellos que hoy tienen entre 38 y 26 años y también son jóvenes; la generación Z representa a los jóvenes del futuro.

- **Generación Z**: Según los datos tomados del artículo escrito por de Consejo (2018), podemos decir que, son los nacidos entre el año 1994 y el año 2010 hoy tienen, como mucho, 25 años; son los jóvenes del futuro. Son más emprendedores que los millennials; aprenden rápido y de forma autodidacta. Son nativos digitales y aprovechan esta ventaja para buscar nuevas salidas profesionales en un mercado laboral cada vez más cambiante. Son jóvenes muy creativos, con una alta adaptabilidad a nuevos entornos. Son mucho más críticos que la generación anterior y esta actitud les permite avanzar y no quedarse anclados. La inmediatez es también una característica innata en ellos. Están acostumbrados a mantener multitud de conversaciones a la vez en sus redes sociales. Tienen menor capacidad de conservar la atención en todo aquello que no otorgue resultados inmediatos. El compromiso social es un elemento muy presente en ellos. También son inconformistas; ya no se conforman con una casa, un buen trabajo y formar una familia, quieren transformar el mundo. Esto los lleva a ser mucho más emprendedores.
- **Empleado calificado**: Son trabajadores que se especializan en una determinada actividad o rama de la industria. Por lo general, tienen una preparación académica y experiencia que avala su conocimiento. Ocupan puestos complejos en las distintas áreas de una organización y son quienes buscan constantemente el

perfeccionamiento. Tienen capacidades técnicas y aptitudes para cumplir con los requisitos del puesto.

Actualmente las empresas tienen la necesidad de contratar personal calificado para atender y satisfacer los distintos requerimientos del mercado, el cual se encuentra en constante evolución. A su vez, también son requeridos ya que se entiende que tienen mayores aptitudes para adaptarse a los avances tecnológicos, tomar conciencia de la constante necesidad de reducción de costos, hacer frente a imprevistos de la forma más eficiente, entre otros.

- **Empleado metalúrgico tradicional**: Esta relacionado con el concepto de obrero. Son identificados como personas con saberes prácticos, productos de la experiencia. No poseen capacidades técnicas sofisticadas, tienen por oficio hacer un trabajo manual o que requiera esfuerzo físico. No están al tanto de los últimos adelantos e innovaciones, se manejan por la repetición.

## Capítulo II

### Análisis de las pymes metalúrgicas

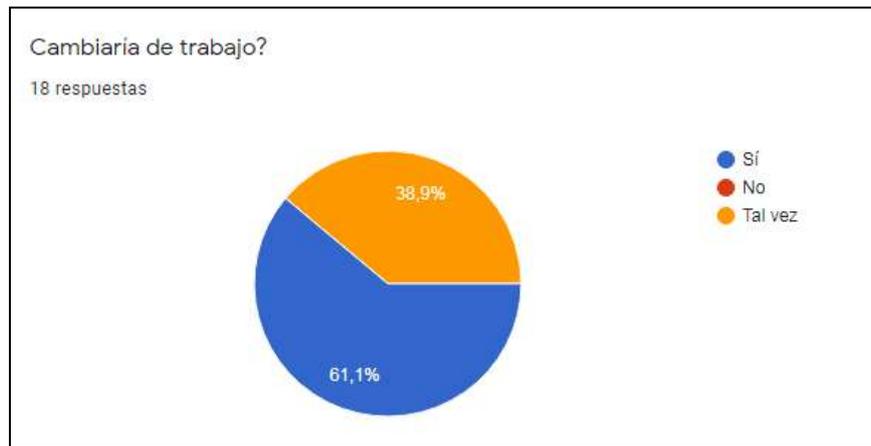
#### 2.1. Intereses de los joven para buscar o permanecer en un empleo

En el presente trabajo se han planteado dos interrogantes de estudio:

- 1º) ¿cuáles son los intereses y prioridades de los jóvenes en la actualidad para permanecer en una empresa en el largo plazo?;
- 2º) ¿cuáles son los factores que tiene en cuenta un trabajador calificado al momento de ingresar a trabajar en una pyme?

Para contestar dichos interrogantes se han realizado encuestas por medio de un formulario de preguntas, en su mayoría cerradas, a través de la plataforma de google. Para la muestra, se han seleccionado 20 jóvenes, varones, entre 18 y 25 años de edad, con formación técnica orientada en la mecánica o la electrónica. También se han incluido ingenieros o estudiantes de ingeniería.

Luego de efectuar la encuesta y analizar los datos recolectados se observa que el 90% de los encuetados actualmente trabaja, es decir, 18 de los 20 encuestados. A los mismos se les pregunto si cambiarían de trabajo y el 61,10% (11 de 18 jóvenes) sí cambiaria de trabajo y el 38,90% de los encuestados tal vez cambiaria de empleo. En el grafico se puede ver claramente que existe una tendencia a la rotación laboral, ya que ninguno de los encuetados contestó que no cambiaría de empleo.

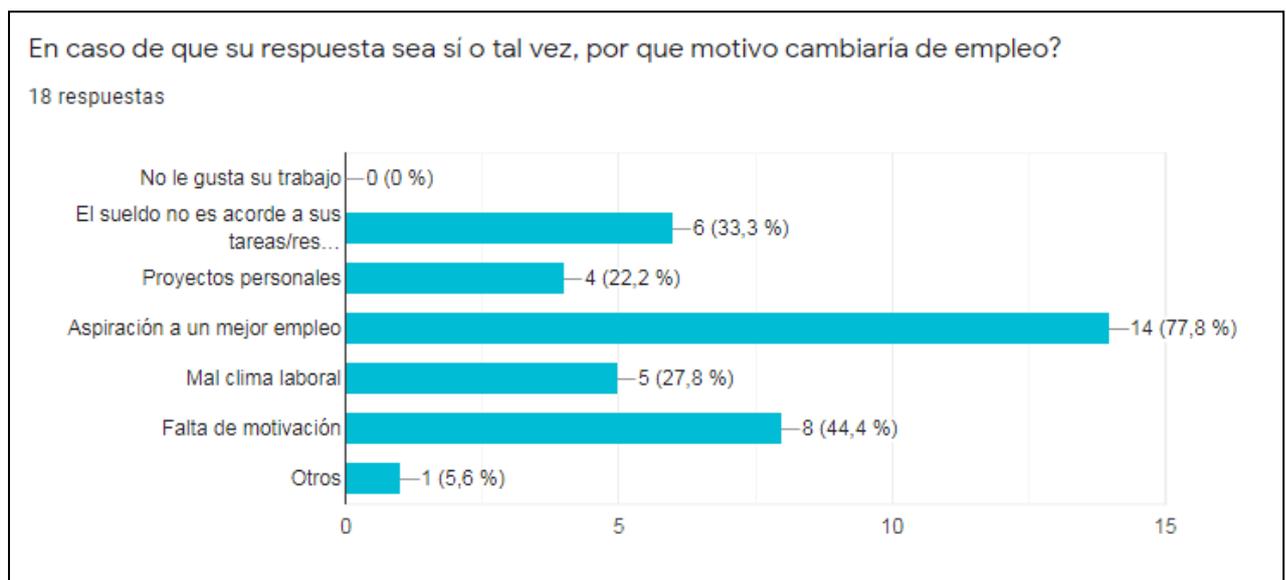


Fuente: Elaboración propia (2019).

Para entender la problemática de la alta rotación y comprender cuáles son los intereses y prioridades de los jóvenes para permanecer en una empresa, se preguntó los motivos por los cuales cambiarían de trabajo.

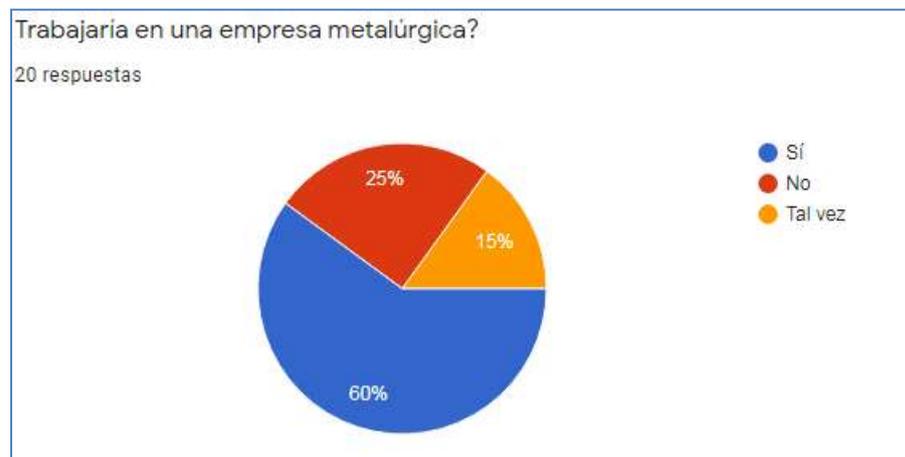
Los resultados arrojan que el 77,80% cambiaría de empleo con el fin de aspirar a uno mejor. Este resultado confirma la teoría de que los jóvenes, pertenecientes a la generación Z, son inconformistas y esta actitud les permite avanzar y no quedarse anclados.

A continuación se plasman los distintos motivos por los cuales un empleado cambiaría de empleo, más allá que el principal ha sido aspiraciones a un mejor empleo, también encontramos la falta de motivación que representa un 44,40%, seguido por el tópico que el sueldo no es acorde a sus tareas / responsabilidades.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Otra de las preguntas fue para conocer si trabaja o trabajaría en una pyme metalúrgica y el porqué de una u otra respuesta. La misma se realizó con la intención de que los resultados sean tenidos en cuenta por el empresario metalúrgico al momento de la búsqueda y selección del personal, entender el porqué un joven elegiría o no formar parte del sector. Los resultados fueron: el 60% si trabajaría en una empresa metalúrgica, el 15% tal vez si trabajaría y el 25% no trabajaría.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Entre las razones de aquellos que han afirmado que no trabajarían en una empresa metalúrgica, que fueron la minoría, encontramos las siguientes respuestas más relevantes:

- “Mi abuelo trabajó en una metalúrgica y era un trabajo muy sacrificado y demandaba mucho esfuerzo físico”.
- “Malas condiciones, mal pago”.
- “No me agrada ese tipo de trabajo”.

Por otro lado, entre aquellos que han afirmado que sí o tal vez sí trabajarían en una empresa metalúrgica se destacaron las siguientes afirmaciones:

- “Porque es un ambiente en el cual se aprende mucho”.
- “Trabajaría en una empresa metalúrgica ya que en mi educación estuvo presente esta rama, tengo conocimiento y me parece interesante este sector”.
- “Porque es una industria importante”.
- “Para tener una experiencia laboral”.
- “Porqué podrían hacerme una oferta tentadora”.
- “Al ir a un colegio técnico lo relacionaría con lo que estudié”.

- “Porque es lo que me interesa y estudio para estar en ese rubro”.
- “Porque tengo una formación de técnico y me interesa ese mercado”.

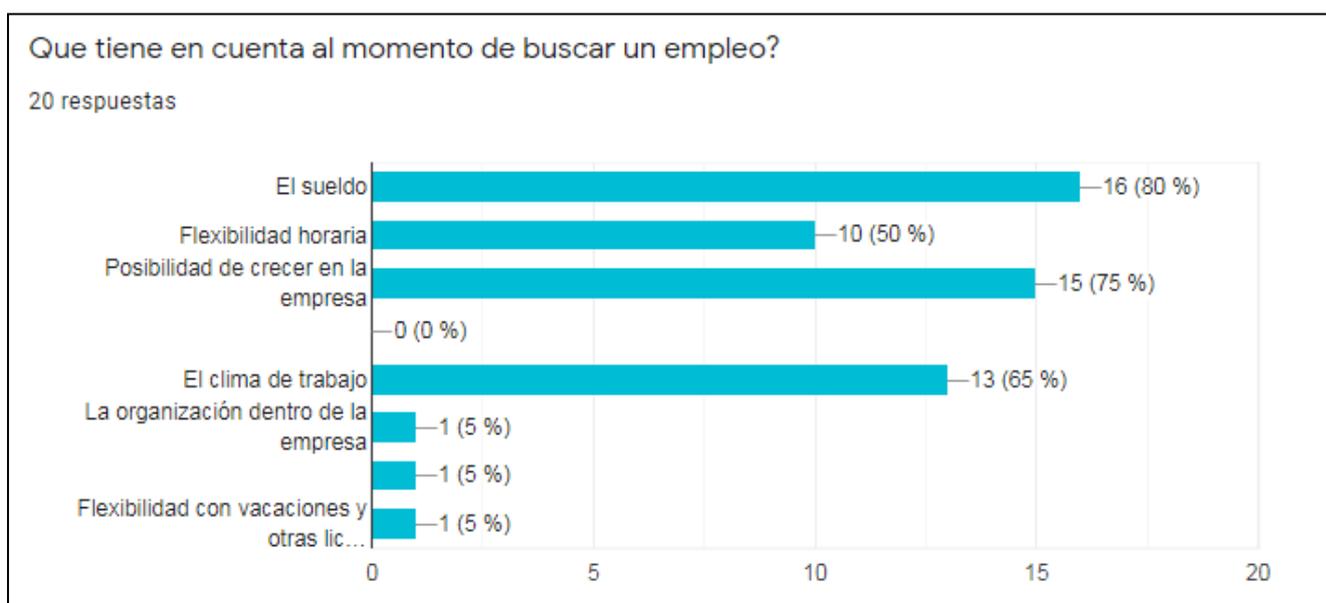
Podemos concluir que la mayoría de los que han afirmado que si trabajarían en la industria metalúrgica es por la relación que existe entre el rubro y su formación académica.

Por último, para finalizar con las preguntas de la encuesta y contestar el segundo interrogante del presente trabajo, se solicitó a los encuestados que indiquen cuales son los factores que tienen en cuenta al momento de buscar un empleo.

Entre las alternativas propuestas se encontraban: el sueldo, flexibilidad horaria, posibilidad de crecer en la empresa, que se trate de una empresa multinacional, el clima de trabajo y otros.

Como se puede observar en el grafico a continuación, el ranking está encabezado por el sueldo, ya que de 20 encuestados 16 de ellos le dan prioridad al sueldo, representando el 80%. En segundo lugar, con un porcentaje del 75%, tiene en cuenta la posibilidad de crecer en la empresa. Luego, con un porcentaje del 65% lo que se tiene presente es el clima de trabajo, y por debajo de este con el 50% la flexibilidad horaria.

Es importante destacar que nadie ha tenido en cuenta como prioridad que se trate de una empresa multinacional al momento de buscar un empleo; y sí priorizan la buena organización dentro de la empresa, la flexibilidad con vacaciones y otras licencias.



Fuente: Elaboración propia (2019).

## **2.2.Experiencia de la empresa “XX Metalúrgica”<sup>3</sup>”**

En este apartado nos dedicaremos a la empresa que se ha tenido en cuenta como caso de estudio entre los años 20017 a 2019, para estudiar una de las problemáticas que se da en las pymes en la actualidad, relacionada con el personal. Nos abocaremos al problema con el cual se encuentran los empresarios al momento de seleccionar y contratar un nuevo empleado, principalmente cuando se trate de aquellos puestos que requieran un empleado calificado.

Para conocer la situación actual se accede a una a una entrevista personalizada con el dueño fundador que actualmente continua trabajando en la empresa y luego, se realizará una entrevista al sucesor. Durante la lectura se debe tener en cuenta que entre ellos hay aproximadamente 30 años de diferencia de edad.

La empresa objeto de estudio, es una pyme metalúrgica familiar, con 35 años de experiencia en el rubro, ubicada en la provincia de Buenos Aires. Dentro del rubro metalúrgico, su actividad principal es la fabricación de piezas de precisión destinadas principalmente a la industria automotriz y a la industria agrícola. Actualmente cuenta con aproximadamente 40 empleados entre las áreas productivas y las de administración. La empresa tiene claramente identificados los sectores de Ingeniería, Calidad y Producción, áreas con puestos claves que requieren de personal calificado.

La empresa fue fundada por el actual presidente de la firma quien actualmente continúa trabajando a diario en la organización. Hace aproximadamente 6 años ha comenzado a trabajar y hacerse cargo de algunas áreas su sucesor, por lo cual la empresa se encuentra en un proceso de transición hacia la segunda generación.

Ambos son ingenieros industriales, y actualmente el fundador es quien continúa ocupándose de todos los temas relacionados con la producción y la ingeniería, ha delegado en su hijo los asuntos de administración, la finanzas, entre otros.

Respecto del fundador se puede decir que su pasión son los fierros, es una persona que vive para la industria, siempre pensando en cómo mejorar y adaptarse a las nuevas tecnologías que plantea el mercado. Durante la entrevista éste ha definido el perfil del

---

<sup>3</sup> “XX Metalúrgica”: es un seudónimo de la empresa de estudio, debido a que la empresa original no autorizo su difusión.

empresario metalúrgico de la siguiente manera: “El empresario metalúrgico es un enamorado de lo que logra con la gente y con sus maquinas”.

Más allá de ser un hombre muy estricto, exigente y perfeccionista, es una persona, que si se lo sabe llevar, puede transmitir todo su conocimiento, el cual ha ido sumando a lo largo de los años.

Por otro lado nos encontramos con el sucesor, un joven de unos 35 años de edad quien ha sabido seguir los pasos de su padre, aprendiendo a diario de la experiencia de éste y continuando con el proyecto de la empresa pyme familiar metalúrgica.

Durante la entrevista el socio fundador ha mencionado que uno de los problemas que se le presenta al momento de buscar y seleccionar personal es principalmente el tiempo que demanda, dice: “se necesita tiempo y es costoso”; por su parte el sucesor coincide en que lleva mucho tiempo y la mayoría de las veces no se dispone de ese tiempo.

Uno de los puntos que demanda mucho tiempo es que, cuando se coloca un aviso o solicitud de empleo, la cantidad de curriculum vitae que se reciben son muchísimos y por lo general de todos los curriculum vitae recibidos son pocos o ninguno los que podrían aplicar para el puesto vacante.

Uno puede pensar del porque no tercerizar la selección. Ante el planteo de esta alternativa ambos coinciden de que en caso de tercerizar la selección del personal el problema es que, por lo general, las consultoras tienen dificultades para dar con la persona indicada ya que, al ser un rubro tan específico el futuro empleado debe tener determinados conocimientos y aptitudes, que previamente los debe conocer el entrevistador para evaluar si puede o no llegar a funcionar para ocupar el puesto vacante.

Es por eso que en los casos de búsqueda de personal calificado para ocupar puestos claves de ingeniería y / o producción, por lo general participan de la selección y de las entrevistas tanto el fundador como el sucesor

Por su parte, el sucesor cuenta una técnica que emplea para realizar un primer filtro de todos los curriculums vitae recibidos. La misma consiste en que el postulante conteste una determinada encuesta y en base a los resultados de la misma ese postulante pasa a una segunda instancia o se deseche. Es una forma de reducir el tiempo de lectura de los curriculums y aprovechar los avances de la tecnología.

Por otro lado, el fundador insiste en que para verificar si el postulante puede funcionar o no, primero debe tener un conocimiento teórico, por lo cual dice que es indispensable que realice una evaluación técnica.

En este punto encontramos una gran discrepancia entre el fundador y el sucesor.

Luego se conversó sobre los factores que se tienen en cuenta al momento de buscar y contratar personal para que ocupe puestos claves de producción, calidad, mantenimiento o ingeniería, que por lo general requieren empleados calificados.

El fundador, lo primero que refirió es que uno de los requisitos es que mínimo tenga un título técnico, con orientación mecánica, eléctrica o a fines a estas; ya que insiste que el nivel de conocimiento con el cual los jóvenes terminan el secundario, lamentablemente en la actualidad es muy precario. Antes, un joven tenía una noción básica de cómo operar y manipular determinadas herramientas, ya que quizá veía al padre, a algún tío o al abuelo trabajando. Sin embargo, actualmente con los avances de la tecnología, la globalización y el acceso a internet los niños se encuentran ajenos a esto.

Textuales palabras que dice el fundador: "busco personas con ansias de crecer y dar lo mejor de sí". Es importante recordar en este punto que, los jóvenes hoy buscan constantemente aspirares personales y no para terceros.

Por su parte, el hijo se enfoca en que cumpla con por lo menos el 50% de las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto. Apunta a que quizá es preferible localizar dos personas que trabajen en equipo y entre ambos cumplan con la totalidad de las exigencias que requiere el puesto y no estar meses y meses buscando la persona ideal que quizá nunca llegue.

Otro de los puntos abordados en la entrevista fue la necesidad de capacitar al personal. Si bien ambos dicen que es importante capacitar, reconocen que no se le da la importancia que requiere el tema.

Y para ir concluyendo con la entrevista, el tema que se abordó fue respecto de los problemas organizacionales que genera la salida de un empleado clave.

El fundador dice: "es una pérdida muy costosa. Hay una pérdida de eficiencia más o menos grande, según el mayor o menor valor del que se fue".

Por otro lado el sucesor dice: "más allá de que nadie es imprescindible, genera un desorden".

Ambos recuerdan los siguientes casos de rotación voluntaria del personal que se dieron en los últimos años:

- el caso de un empleado de unos 28 años de edad, estudiante de ingeniería, que se encargaba de la organización de la producción y renunció por ir a probar suerte a una automotriz reconocida en el país.
- por otro lado, un joven de 22 años, también estudiante de ingeniería, que estaba en la empresa hacía un año y renunció ya que prefirió priorizar su carrera, porque el año que estuvo trabajando y estudiando se le hizo muy difícil mantener el ritmo en la carrera.

### **2.3. Otras experiencias de empresas del rubro metalúrgico**

Por otro lado, se realiza una entrevista al dueño de otra empresa pyme metalúrgica, con el fin de observar si comparten o no los mismos o similares problemas relacionados con el personal calificado. También se desea observar los distintos puntos de vista, que se pueden tener dentro del mismo rubro y los métodos que emplean para sobrellevar las distintas cuestiones que se le presentan en el día a día.

El este caso el entrevistado es el único dueño que actualmente trabaja en la empresa. Se trata de una pyme metalúrgica dedicada a la fundición de acero ubicada en Avellaneda, la cual fue fundada por su abuelo hace 60 años atrás. Actualmente tiene alrededor de 17 empleados y él trabaja hace 25 años y desde hace unos 15 años es el único que la dirige.

Es importante destacar que el entrevistado y dueño de la metalúrgica también ejerce como docente de la materia Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de Buenos Aires, entre otras. No es un dato menor, ya que nos entramos ante un conocedor de los temas relacionados con la gestión del personal; por lo tanto su visión podría ser muy distinta a la que puede tener un ingeniero sobre el tema de estudio.

Para comenzar la entrevista, se le preguntó cómo se maneja al momento de tener que buscar un nuevo empleado. Más allá de que hoy no se encuentra en la búsqueda de nuevos empleados porque el rubro está siendo muy castigado por la crisis dice: “busco a partir de referidos, recomendados”. Él es quien se ocupa de las entrevistas, consulta con allegados o en la misma Cámara de Fundidores por personas que mínimamente sepan algo de rubro

metalúrgico y estén en la búsqueda de trabajo. Coincide con que la mayoría de los cv que puede llegar a recibir son desechados, porque no aplican para los puestos requeridos; es por eso que recurre a los referidos.

Reconoce que en el corto plazo tiene que reemplazar al ingeniero jefe de planta, ya que está próximo a llegar a la edad jubilatoria, y le resulta casi imposible encontrar a alguien que lo pueda reemplazar, es más, ya asumió que no lo va a poder reemplazar.

Para hacer frente a esta problemática lo que hizo fue contratar hace unos años una persona nueva, con estudio, con el fin de capacitarlo. Como sabe que no será fácil reemplazar al ingeniero actual, lo que comenzó a hacer es aprovechar los avances tecnológicos. Por ejemplo, una de las tareas del ingeniero es verificar las fórmulas de los aceros, es decir, según lo que tenga para fundir verificar que productos hay que agregar y cuales sacar. Esto, hasta hace unos meses lo hacía el cerebro del ingeniero, ahora se está volcando a un sistema para que se haga automáticamente sin la intervención del hombre. Por otro lado, le propuso al ingeniero ser un asesor externo, ir en forma periódica a la empresa para capacitar al personal y colaborar en lo que se requiera.

Por otro lado, dice que al ser un rubro muy específico es necesario formar y capacitar a todas las personas que ingresan, es casi imposible contratar a alguien que sepa del tema.

Respecto de la necesidad de capacitación, él participa en forma activa de las mismas, cada vez que ingresa una persona nueva él se ocupa personalmente de explicarle todas las cuestiones relativas al trabajo y hacerle un seguimiento. También muchas veces las capacitaciones las da el Ingeniero de Seguridad e Higiene.

También, en casos en que haya una capacitación de algún organismo reconocido de un tema relevante para la industria, como por ejemplo en el I.N.T.I se envía a los empleados que correspondientes según el tema que se trate. Más allá que reconoce que muchos de los temas que se tratan corresponden a avances tecnológicos y no aplican para una pyme, sirve como una herramienta de motivación para el empleado que accedió al curso.

Por otro lado, dice que no ha tenido casos de rotación significativos en los últimos años.

Por lo antes expuesto, se puede decir que respecto de la necesidad de capacitación dentro de la organización, son muy distintas las políticas que desarrollan las empresas tomadas de referencias. Por un lado, la primera entiende que es necesario pero no toma

medidas para llevarlas a cabo; por otro lado, la segunda considera que es muy importante y tiene una participación muy activa en este tema.

## 2.4. Uniendo Conceptos

Para poder ir concluyendo el capítulo, en este apartado se expondrá un extracto del Informe Especial: Demanda de capacidades técnicas y productividad de las PyME, publicado por la Fundación Observatorio PYME en octubre 2019, el cual trata sobre el nivel de dificultad que enfrentan las pymes para contratar personal calificado. Este tema que fue planteado como un problema por ambas empresas entrevistadas.

Nada mejor que el siguiente informe para tener una visión más amplia y entender que es un tema general y no de una empresa puntual.

Mediante el siguiente grafico se muestra que existe una muy elevada dificultad por parte de las pymes para hacerse de los recursos humanos con el adecuado nivel de calificación. Entre 2005 y lo que va de 2019, se observa un aumento de la dificultad media y alta de conseguir el personal.



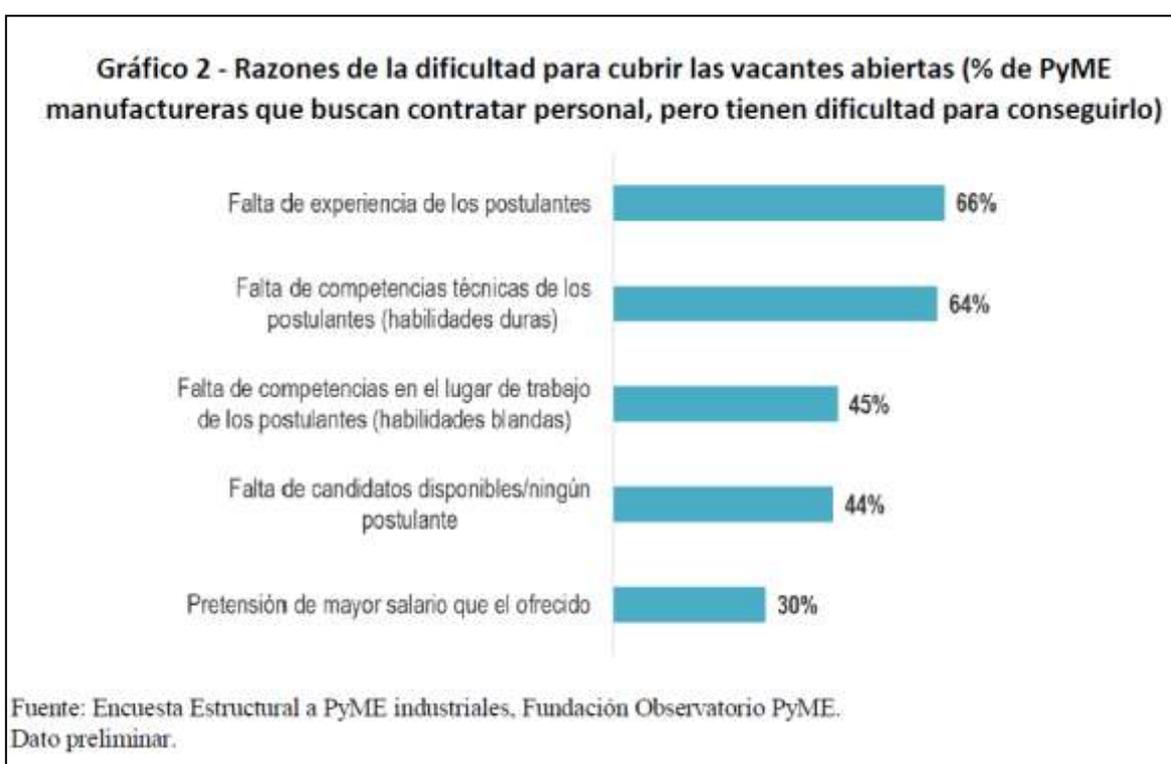
Fuente: Fundación Observatorio PyME (2019), “Informe Especial: Demanda de capacidades técnicas y productividad de las PyME”, página 4.

En base al informe también exponemos:

Las empresas de menor dimensión deben competir en un mercado con baja oferta de mano de obra calificada junto a las grandes empresas, que suelen atraer buena parte de esa oferta por cuestiones de beneficios adicionales (no monetarios), reconocimiento de la firma a nivel internacional, procesos más estandarizados (así sean potencialmente más instructivos los procesos no estandarizados con mayores oportunidades de mejora), etc.

(Fundación Observatorio Pyme, 2019, p.4)

Por último, es importante destacar del informe el siguiente gráfico que muestra las razones por las cuales determinados puestos de una pyme se encuentran vacantes.



Fuente: Fundación Observatorio PyME (2019), “Informe Especial: Demanda de capacidades técnicas y productividad de las PyME”, página 5.

# Capítulo III

## Herramientas de capacitación y motivación

### 3.1. La gestión de los recursos humanos

Para poder comprender los temas abordados en el capítulo anterior y poder desarrollar las estrategias de capacitación y motivación, primero nos referiremos a los distintos conceptos que hacen a la gestión de los recursos humanos.

Dada la importancia que tienen los recursos humanos dentro de una organización muchas empresas optan por la creación de un departamento propio, encargado de la gestión y administración del capital humano de la empresa.

Más allá de que exista o no un departamento que se ocupe especialmente de ellos, los directivos deben ser conscientes de la importancia del recurso humano. Alguien en la organización debe seguirlo y ocuparse de ello, con el fin de lograr una correcta búsqueda y selección, verificar la necesidad de capacitación, observar el nivel de motivación con el fin de retener ese capital tanpreciado y necesario.

#### 3.1.1. La búsqueda y la selección del personal

Gómez (2012) afirma. “En la mayoría de las empresas la selección es un proceso contante. A pesar de los esfuerzos de las aéreas de recursos humanos en políticas de retención y beneficios para evitar la fuga de los talentos de la organización, en la mayoría de los casos es inevitable y produce ausencia de recursos en posiciones claves que deben ser cubiertas por nuevos solicitantes” (p. 329).

Para comenzar con la selección se debe previamente determinar cuál es el perfil óptimo para cubrir un determinado puesto<sup>4</sup> y realizar todas las acciones que sean necesarias para identificar esos recursos en el mercado con el fin de atraerlos para que formen parte de la organización. La principal herramienta de selección de personal es la

---

<sup>4</sup> Puesto: consta de un grupo de actividades y deberes que debe ocupar la persona que ocupa el puesto. Las actividades deben ser claras y distintas de las de otros puestos para evitar los conflictos

entrevista, en la cual se puede determinar si el candidato posee las habilidades y conocimientos mínimos para cubrir el puesto.

### **3.1.2. Formación, capacitación y desarrollo del personal**

Schulman (2012), afirma. “La capacitación ofrece a los empleados las herramientas y habilidades necesarias para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia; consiste en mejorar el rendimiento presente y ayuda a la construcción del futuro” (p. 360).

Bohlander y Snell (2007) refiere que por lo general cualquier empleado necesita algún tipo de capacitación continua para mantener un desempeño efectivo o para ajustarse a nuevas formas de trabajar. Se lo puede considerar como el esfuerzo que realiza la organización con el fin fomentar el aprendizaje entre sus miembros.

El concepto de capacitación puede tener dos enfoques, por un lado un enfoque orientado hacia cuestiones de desempeño a corto plazo; y por otro lado un enfoque de desarrollo, el cual tiende a estar orientado hacia la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras.

La capacitación permite que los empleados puedan ser más efectivos en el puesto y puedan desempeñarse en otras áreas o niveles.

También, es importante indicar que es una herramienta fundamental para hacer frente a la problemática con la cual se encuentran las empresas al momento de contratar personal calificado para ocupar puestos claves.

Según Schulman (2012), dentro de los métodos de capacitación encontramos una variada alternativa. La que se aplique dependerá fundamentalmente de la cultura organizacional de la empresa y del objeto que se pretenda alcanzar. A continuación enumeraremos los métodos más relevantes:

- **Método cognitivo**: Es aquel que brinda información tanto oral como escrita a los capacitados, comparte conceptos teóricos y plantea reglas de cómo hacer las cosas. Dentro de este encontramos: conferencias, discusiones, demostraciones, entre otros.

- **Método comparativo:** Involucra al participante en una práctica real o simulada. Se estimula el aprendizaje por medio de la experiencia. Aquí encontramos: simuladores, juegos de negocios, juegos de roles, estudio de casos.
- **Otros métodos de capacitación pueden ser en el puesto de trabajo:** la persona involucrada aprende mientras trabaja, en un contexto real. Aquí tenemos metodologías de coaching<sup>5</sup>, mentoring<sup>6</sup> y rotación de puestos.

Luego de la implementación de la capacitación, el resultado de la misma debe ser evaluado. Es necesario controlar y medir dentro de lo posible la contribución y los logros obtenidos luego de la capacitación. Se debe verificar si hubo alguna mejora con el fin de medir el retorno de la inversión; ya que la capacitación es una inversión sobre el capital humano de la organización.

Y por último, en este apartado nos vamos a remitir nuevamente al Informe Especial: Demanda de capacidades técnicas y productividad de las PyME, publicado por la Fundación Observatorio PYME en octubre 2019 que indica: “la necesidad de formación de los recursos humanos en términos prácticos, esto es, la formación adquirida en el ámbito productivo del mundo del trabajo: “saber hacer” a través del “aprender haciendo”” (p.6).

Tal como se muestra en el gráfico a continuación el 82% de las PyME manufactureras de todo el país considera importante promover una mayor vinculación entre las instituciones de educación técnica profesional y las empresas. Por otro lado, al 45% le interesaría que los alumnos de dichas escuelas visiten las fábricas, mientras que al 22% le interesaría coordinar reuniones con los estudiantes.

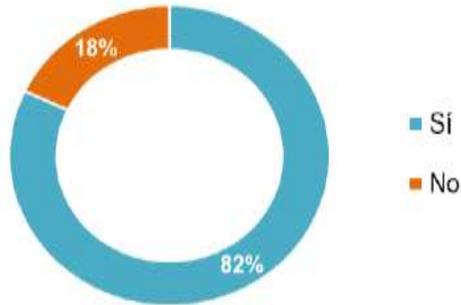
---

<sup>5</sup> Coaching: es el proceso que ayuda a mejorar el desempeño y acompaña en el desarrollo de la carrera de la persona.

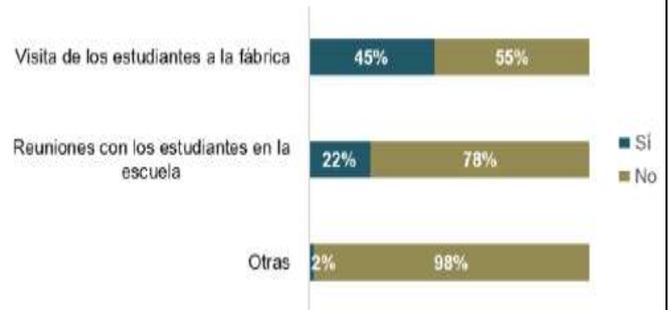
<sup>6</sup> Mentoring: es una relación que se da en forma continua entre el empleado y su jefe; ayuda a orientar hacia dónde va la organización.

**Gráfico 4 – Instituciones de educación técnica profesional y PyME  
(% de PyME manufactureras)**

¿Considera importante promover una mayor vinculación?



¿Le interesaría conocer a los estudiantes del último año de las Escuelas Técnicas cercanas?



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, Fundación Observatorio PyME.

Fuente: Fundación Observatorio PyME (2019), “Informe Especial: Demanda de capacidades técnicas y productividad de las PyME”, pagina 5.

### 3.1.3. Rotación voluntaria del personal

Bohlander y Snell (2007) refieren: “la rotación de personal se refiere al movimiento de empleados que abandonan una organización” (p.89).

Es un tema muy estudiado, no solo en nuestro país, por lo cual se han desarrollado cálculos para verificar los niveles de rotación dentro de una organización. Estas estadísticas por lo general no son registradas formalmente por las pymes, ya que no disponen de los recursos para poder llevarlas a cabo.

Bohlander y Snell (2007) afirma que la rotación del personal tiene un costo, ya que el proceso de reemplazo, en los tiempos que corren puede llegar a ser muy lento y costoso.

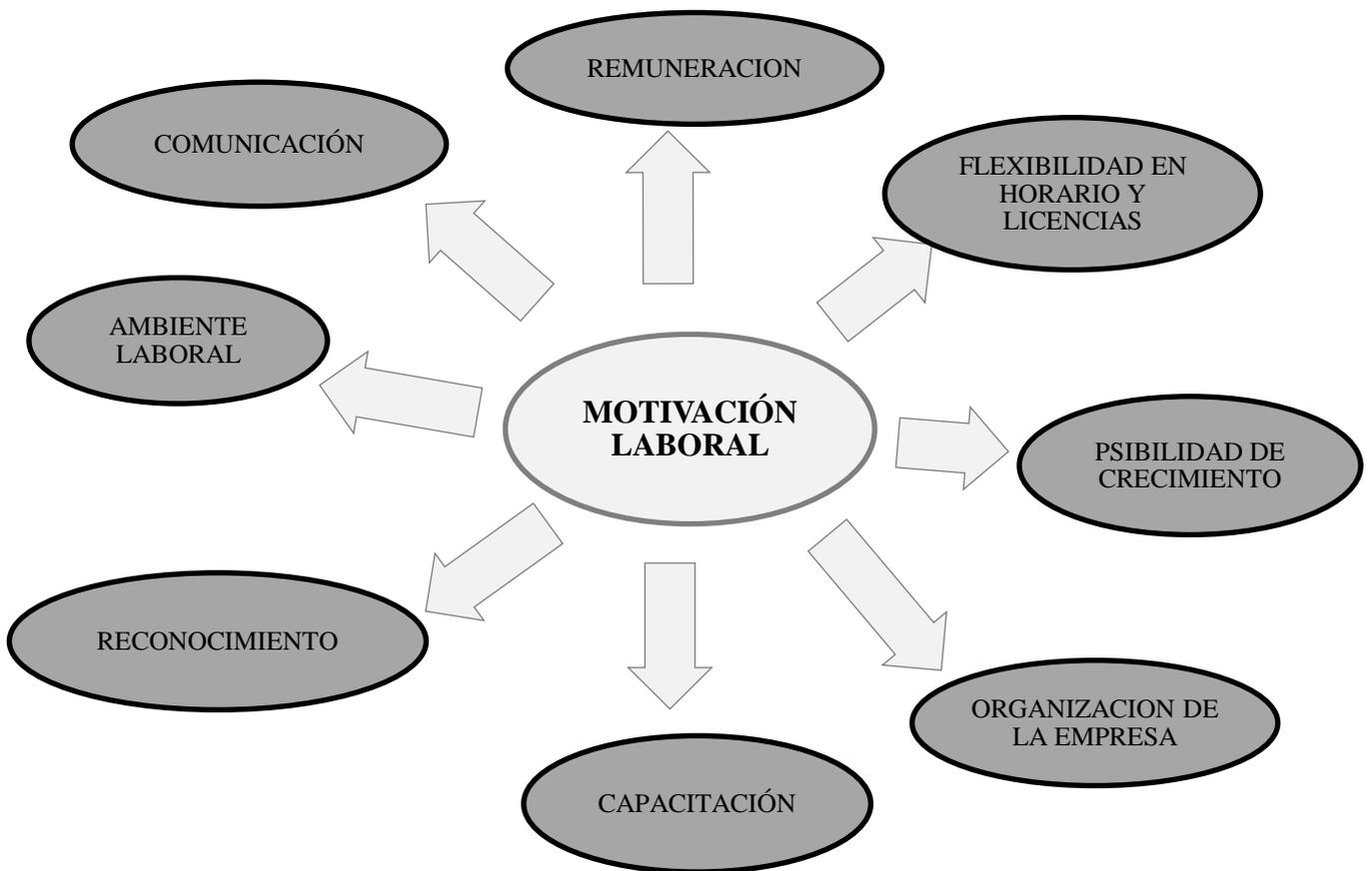
Se pueden dar 3 tipos de costos: costos de separación del empleado que se va; costos de reemplazo y costos de capacitación del nuevo empleado; sin incluir los costos indirectos como la baja productividad del empleado antes de renunciar y el desanimo que experimentan los que se quedan.

### 3.1.4. Motivación del personal

En estos puntos nos explayaremos ya que es considerado la herramienta fundamental para el buen funcionamiento de la empresa y es un condimento importante para que el empleado desee permanecer en su puesto de trabajo.

La motivación es un factor que debe formar parte del día a día de los empleados, deben sentirse parte de la empresa y tiene que percibir que la organización reconoce el valor que tiene el desempeño de su tarea.

Luego de los datos recolectados de las encuestas y de la información tomada del libro Bohlander y Snell (2007), podemos decir que existen distintas estrategias para que el personal se sienta motivado en la organización. Aquí vamos a mencionar solo alguna de ellas, ya que la lista podría llegar a ser muy extensa. Las mismas serán detalladas en el siguiente esquema a continuación.



Elaboración propia (2019).

- **Remuneración:** Más allá de que la principal motivación es la remuneración no es la única, existen numerosas técnicas que pueden ayudar a que el personal de la empresa se encuentre motivado.
- **Flexibilidad en los horarios y licencias:** Lois Brakon señala, “Los horarios de trabajo flexible van a ser la forma en la que operan las empresas buenas y competitivas” (p.166).

Los directivos de las distintas áreas afirman que la implementación las jornadas de trabajo con horarios reducidos genera distintas cuestiones positivas en los empleados, entre las que podemos mencionar: facilidad para la contratación y retención de empleados, lograr que el empleado acomode sus actividades personales (consultas médicas, tramites personales) en los tiempos libres, mejora en la satisfacción del puesto y en la moral del empleado.

Por otro lado, también podemos mencionar las siguientes ventajas para el empleado si los horarios de trabajo son flexibles: reducir algunas de las causas tradicionales de impuntualidad y ausentismo; poder ajustar el trabajo para acomodar sus estilos de vida particulares; programar la jornada de trabajo para el momento del día en que son más productivos, reducir los tiempos de traslado adaptándose a las horas en las cuales las congestiones del tránsito son menores.

De todos modos hay que ser consciente que no es apropiado para todos los puestos, ya que en determinados rubros es esencial la presencia física.

Se debe recordar que de los datos obtenidos de las encuestas, la flexibilidad horaria, al igual que la flexibilidad de vacaciones y licencias, fue uno de los puntos de mayor importancia a tener en cuenta al momento de buscar un empleo.

- **Posibilidad de crecer en la empresa:** Los planes de carrera y las políticas de desarrollo se han convertido en un factor importante para la motivación del personal. Los planes de carrera hacen posible que el personal se desarrolle profesionalmente y pueda acceder a otras posiciones. Adoptar estos programas, que favorecen el crecimiento profesional dentro de la compañía, hace que los empleados se sientan más valorados y, en consecuencia, más satisfechos con la organización a la que pertenecen. (Ayala, 2012).

- **Organización dentro de la empresa:** Otra de las tantas herramientas de motivación es la organización y planificación dentro de la empresa. Una pyme que tiene procedimientos estandarizados para los distintos niveles, que dispone de los recursos necesarios para que el personal pueda cumplir con sus funciones, se encuentra en mejores condiciones que otra que no lo está. Cuanto más organizada este una empresa, mayor será el grado de satisfacción de sus empleados. Si existen metas y objetivos claros, la predisposición y el compromiso por parte del empleado para esforzarse y lograr cumplirlos es mucho mayor que en el caso que no existiese o no estén claros.
- **Clima / ambiente laboral:** A todas las personas, o la gran mayoría, le gusta estar en lugares en los cuales se sienta cómoda. Que exista un buen clima en la organización es fundamental, ya muchas veces uno pasa muchas horas en el lugar de trabajo. Si el lugar de trabajo es agradable, la persona se encontrará más predispuesta a trabajar y colaborar en la organización.
- **Capacitación:** Como hemos mencionado anteriormente la capacitación ofrece a los empleados las herramientas y habilidades necesarias para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia. Cuando la persona es capacitada siente que es importante su función en la empresa, que es tenida en cuenta y por eso se la capacita.
- **Reconocimiento:** El reconocimiento es la acción de distinguir a un sujeto entre los demás. El reconocimiento puede ser económico o no. Muchas veces con acciones muy pequeñas y económicas se puede reconocer y valorar el desempeño de un empleado. Entre algunos ejemplos podemos encontrar: permitir que se retire antes o se ausente un día, comunicar en la cartelera de la empresa los motivos del reconocimiento, permitir que participe de un nuevo proyecto, etc.
- **Comunicación:** En las organizaciones la comunicación es de suma importancia debido a que por medio de ella se transmite valores, asignan tareas, recursos, forman equipos de trabajo, se motiva, entre otras. La comunicación debe ser clara y precisa, como a si también debe estar disponible a tiempo.

Los motivos que logran que un hombre o mujer desee desarrollarse en su trabajo son múltiples, pero independientemente de un factor económico, es importante que las empresas se interesen por sus empleados, que conozcan cuales son los motivos que los impulsan a trabajar.

## Conclusiones

A lo largo del desarrollo del trabajo nos hemos enfocado en la importancia que tiene la industria metalúrgica en nuestro país y en los desafíos, con los cuales debe enfrentarse día a día para poder desarrollarse y crecer en una economía tan inestable.

A mediados del siglo XIX, cuando el país comenzaba un proceso de industrialización, atado al modelo agroexportador; los extranjeros que recién llegaban, eran la mano de obra necesaria para poder expandirse al mundo.

Con el pasar de los años, no solo fue la industria en sí, la que fue perfeccionándose, mejorando e incrementando su capacidad; sino que también, el hombre empezó a volverse más exigente. Comenzó a dejar de ser el simple obrero tradicional, que su única función en la empresa era simplemente cumplir con su horario, estar en su puesto de trabajo y hacer lo que se le era indicado.

Como hemos mencionado en el capítulo I, a principios del siglo XX el obrero comenzó a exigir mejores condiciones de trabajo, desde ese momento se empezó a imponer la importancia que tiene el factor humano en la organización.

Por otro lado, como consecuencia la globalización y los avances tecnológicos, ocasionaron que las empresas requieran, cada vez más personal con determinada formación para poder adaptarse a las nuevas tecnologías.

Adicionado a esto, se suman los cambios generacionales y sociales que fomentan que los jóvenes que en la actualidad se están incursionando en el ámbito laboral tengan otras prioridades al momento de buscar y permanecer en un empleo. Cabe aclarar, que el salario es solo uno de los temas a tener en cuenta al momento de buscar un empleo, pero muchas veces no es lo principal.

Por lo tanto, ahora al empleador de una pyme se le suman nuevos desafíos relacionados con el personal; por un lado seleccionar personal calificado que pueda cumplir con las necesidades del puesto; y por otro, adecuarse a las necesidades del empleado, que no son solo necesidades económicas.

En la última década, ha habido una transformación respecto de lo que buscaba el empleado metalúrgico tradicional y lo que hoy busca un empleado calificado. Actualmente, hay una tendencia a priorizar los proyectos personales en lugar de hacer carrera en una organización a largo plazo.

En el presente trabajo, se plantearon dos interrogantes, los cuales, luego de la investigación y los datos recolectados de las entrevistas y las encuestas desarrollados en el capítulo dos, podemos contestar. A continuación se da una breve respuesta a cada uno de los interrogantes del trabajo

¿Cuáles son los factores que tiene en cuenta un trabajador calificado al momento de ingresar a trabajar en una pyme?

Más allá del sueldo, se verificó que el empleado también tiene en cuenta:

- ✓ La posibilidad de crecer en la empresa
- ✓ El clima de trabajo
- ✓ Flexibilidad horaria y licencias

¿Cuáles son los intereses y prioridades de los jóvenes en la actualidad para permanecer en una empresa en el largo plazo?

Par contestar este interrogante hemos preguntado a aquellos encuestados que actualmente trabajan porque cambiarían de empleo. En este punto las respuestas más relevantes fueron:

- ✓ Aspirar a un mejor empleo
- ✓ Falta de motivación
- ✓ El sueldo no es acorde a sus tareas

En ambas respuesta, se encuentra presente encabezando el tema, la posibilidad de crecer en la empresa o aspirar a un mejor empleo; ambos conceptos están relacionados. Esto afirma el concepto de los jóvenes de la actualidad que están introduciéndose en el ambiente laboral. La generación z, definida en el capítulo dos como inconformistas; es decir siempre aspiran a algo más.

Es importante tener presente que puede ser es una limitante que se da en las pymes, ya que tienen una estructura mucho más pequeñas que una multinacional y las

posibilidades de crecimiento son menores, existe un techo. Por ejemplo, en una pyme hay un único gerente, que es el propio dueño; y debido a la estructura no hay posibilidad de que existan otros puestos jerárquicos.

Por otro lado, la flexibilidad horaria y licencias, si bien puede ser una herramienta de motivación, también podría ser una limitante en las pymas. Esta cuestión que podría ser más sencilla de abordar por una empresa multinacional.

En las pymes, por lo general una misma persona es multifunción, ocupa varios puestos a la vez, por lo tanto no es sencillo alterar los horarios. Sin embargo, en una multinacional un departamento está formado por varias personas que se complementan, por lo cual pueden coordinar de mejor manera los horarios.

Un caso concreto, obtenido de conversar con una empleada con 18 años de antigüedad en la multinacional Tenaris, y que resulta interesante compartir es una de las políticas que implementó la compañía para abordar este inconveniente. Si bien la ley de contrato de trabajo dice que luego de los primeros seis meses trabajados al empleado le corresponden 14 días de vacaciones por año, Tenaris al momento de la contratación de un nuevo empleado le otorga el beneficio de 21 días de vacaciones por año a partir de los 6 meses trabajados.

Si bien una multinacional tiene mayores recursos al momento de motivar y brindar beneficios al personal, se debe aclarar que por lo general es una estructura más rígida, que por su envergadura dificulta el trato cara a cara que puede llegar a darse en una pyme entre los distintos eslabones de la organización.

Más allá de las facilidades de las multinacionales, es importante destacar que igualmente existen herramientas para que una pyme pueda minimizar la gravedad de estos inconvenientes. Un recurso importante que pueden utilizar son las herramientas de motivación, aquí la cuestión es que los directivos de la pyme deben ser conscientes de la necesidad de aplicación de las mismas.

El listado de las herramientas de motivación puede ser interminable y no necesariamente implican un costo económico. Lo principal es tener presente que el empleado es un recurso fundamental, más allá de los avances tecnológicos y del reemplazo del hombre por la robótica, actualmente, y más aun el personal calificado sigue siendo un recurso necesario para el funcionamiento de una empresa.

En el tercer capítulo se han desarrollado solo algunas de las tantas formas de motivación, fundamental para atraer y mantener al personal calificado en la empresa.

Por otro lado, es importante destacar que la capacitación es un beneficio tanto para el empleado como para el empleador. Por un lado se la puede utilizar para formar al empleado y que vuelque los conocimientos adquiridos en la empresa, y por otro lado, la persona que es capacitada se siente importante, que es tenida en cuenta, por lo tanto es una herramienta de motivación

Recordemos que la hipótesis planteada afirma: uno de los factores que ocasiona la alta rotación obedece a la falta de motivación e incentivos al personal debido a la cultura organizacional que generalmente se da en el sector metalúrgico.

Por lo antes expuesto y por las entrevistas realizadas podemos validar que la hipótesis es correcta.

Para finalizar, se sugiere que las pymes se enfoquen en las herramientas de motivación y en la capacitación. El empleador metalúrgico debe recordar constantemente que el capital humano tiene igual o mayor importancia que los activos físicos, ya que ambos se complementan de manera recíproca, siendo valores fundamentales en la organización.

Las empresas deben interesarse por sus empleados, deben conocer cuáles son los motivos que los impulsan a trabajar.

## Anexos

A continuación se expondrá el formulario utilizado para realizar las encuestas; y luego las preguntas utilizadas de guía en las entrevistas.

### - FORMULARIO DE ENCUESTAS:

### Encuesta de búsqueda laboral

Encuesta para conocer las prioridades que se tienen en cuenta al momento de conservar y buscar un empleo.

**\*Obligatorio**

Actualmente trabaja? \*

Sí

No

En caso de que su respuesta sea afirmativa, indicar si trabaja en alguno de los siguientes rubros?

Industria metalúrgica

Comercio

Industria alimenticia

Medio de transporte

Servicios

Turismo

Administrativos

Textil

Otros

Cambiaría de trabajo?

- Sí
- No
- Tal vez

En caso de que su respuesta sea sí o tal vez, por que motivo cambiaría de empleo?

- No le gusta su trabajo
- El sueldo no es acorde a sus tareas/responsabilidades
- Proyectos personales
- Aspiración a un mejor empleo
- Mal clima laboral
- Falta de motivación
- Otros

Trabajaría en una empresa metalúrgica? \*

- Sí
- No
- Tal vez

Por que? \*

Tu respuesta

---

Que tiene en cuenta al momento de buscar un empleo? \*

El sueldo

Flexibilidad horaria

Posibilidad de crecer en la empresa

Que se trate de una empresa multinacional

El clima de trabajo

Otro: \_\_\_\_\_

---

Observaciones

Tu respuesta

---

**Enviar**

**- PREGUNTAS DE GUIA DE LAS ENTREVISTAS:**

1. ¿Cómo maneja en su empresa la selección y contratación del personal? ¿Existe algún departamento en la empresa que haga algún seguimiento de estos puntos?
2. ¿Se le presentan dificultades al momento de la búsqueda y selección del personal? ¿Cuáles? ¿A qué piensa que se debe?
3. ¿Qué factores tiene en cuenta al momento de contratar personal calificado para que ocupen puestos claves, tales como responsables de planta, de calidad, de ingeniería y/o mantenimiento?

4. ¿Considera que es necesario capacitar al personal? ¿Se le presentan dificultades al momento de capacitarlos? ¿Cuáles? ¿Cómo es la capacitación en su empresa?
5. ¿Recuerda si en los últimos años ha tenido casos en que algún empleado renunció a su empleo? ¿Recuerda cual fue el motivo?
6. ¿Ocasionó algún inconveniente o problema organizacional la salida de este empleado? ¿Cómo repercute en la organización?

## Referencias bibliográficas

Asociación de Industriales Metalúrgicos de la republica Argentina. (2919). *Boletín de actividades: Actualidad de la Industria Metalúrgica*. Obtenido de: <http://www.adimra.org.ar/>

Belini, C., y Rougier, M. (2008). *El estado empresario en la industria argentina: conformación y crisis*. Buenos Aires, Argentina: Manantial.

Bohlander, G., y Snell, S. (2008). *Administración de los recursos humanos*. Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Centro argentino de Ingenieros. Comisión de Historia de la Ingeniería en la republica Argentina (2018). *La Siderurgia Argentina y las Industrias Metalmecánicas. Síntesis histórica*. Obtenido de: [http://www.cai.org.ar/wp-content/uploads/actividades/2018/201801\\_SIDERURG.pdf](http://www.cai.org.ar/wp-content/uploads/actividades/2018/201801_SIDERURG.pdf)

Concejo, E. (15 de julio de 2018). Descubre a qué generación perteneces según tu fecha de nacimiento. *La Vanguardia*. Recuperado el 14 de octubre de 2019, de: <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>

Ferrer, A. (2012). *Una historia de la industria metalúrgica y la economía Argentina*. Recuperado el 14 de octubre de 2019, de: <http://www.adimra.org.ar/download.do?id=1912>

Fundación Observatorio Pyme (2019). *Informe Especial: Demanda de capacidades técnicas y productividad de las PyME*. Obtenido de:

[https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2019/11/IE-Demanda-de-capacidades-técnicas-y-productividad-de-las-PyME\\_FOP\\_Oct19.pdf](https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2019/11/IE-Demanda-de-capacidades-técnicas-y-productividad-de-las-PyME_FOP_Oct19.pdf)

Imizcoz, C. L. (12 de junio de 2015). De la reindustrialización de Néstor al estancamiento de CFK. *El Cronista*. Recuperado el 14 de octubre de 2019, de: <https://www.cronista.com/3dias/De-la-reindustrializacion-de-Nestor-al-estancamiento-de-CFK-20150612-0026.html>

Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina. (2002). *Informe de Coyuntura N° 3. La trama de la crisis, Modos y formas de protesta social a partir de los acontecimientos de diciembre 2001*. Recuperado el 14 de octubre de 2019, de: <http://webiigg.sociales.uba.ar/iigg/textos/documentos/IC3.pdf>

Perez van Morlegan, L. (Ed.). (2012). *La gestión moderna en recursos humanos*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Editorial Universitaria de Buenos Aires.

Pigna, F. (2006). *Los mitos de la historia argentina III*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Planeta.

Villanueva, R. F. (2015). *Historia de la Siderurgia Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Eudeba



<b>Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN</b>		Código de la Especialización <b>E.118</b>
Nombre y apellido del alumno MAGNONE ALDANA		Tipo y N° de documento de identidad DNI N°: 32.515.330
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2018	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida Agosto 2019	
<p>Título del Trabajo Final</p> <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS PARA ATRAER PERSONAL JOVEN CALIFICADO Y EVITAR LA ROTACIÓN EN LAS PYMES</b></p> <p style="text-align: center;"><i>EL CASO DE UNA PYME FAMILIAR DEL RUBRO METALURGICO EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (2017-2019)</i></p>		
<p>Solicitud del Tutor de Trabajo Final</p> <p>Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del Tutor de Trabajo Final: .....</p> <p>Aclaración: PALACIO PRISCILA</p> <p>Lugar y fecha CABA, 18 de diciembre de 2019.</p>		
<b>Datos de contacto del Tutor</b>		
Correo electrónico silvana.palacio@posgrado.economicas.uba.ar	Teléfonos -----	
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo Final de Especialización impreso (2 ejemplares)</li> <li>• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)</li> <li>• Certificado analítico</li> </ul>		
Fecha CABA, 18 de diciembre de 2019.	Firma del alumno	