

**Factores determinantes de la rotación laboral en el área operativa de la empresa  
Estructuras y Construcciones MC S.A.S. Periodo 2017 – 2018.**

**Mirian de Jesús Carvajal**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Administradora de Empresas**

**Asesor**

**Sergio René Oquendo P**

**Facultad de Administración de Empresas  
Universidad Autónoma Latinoamericana  
Julio, 2019**

## Tabla de contenido

Resumen.....	4
Introducción .....	5
Planteamiento del problema .....	6
Objetivos .....	8
Objetivo general .....	8
Objetivos específicos .....	9
Justificación.....	9
Marco contextual.....	10
Estructuras y Construcciones MC S.A.S.....	10
Marco teórico .....	12
El sector de la construcción en Colombia .....	12
La Administración Estratégica de Recursos Humanos – AERH. ....	13
Selección de personal.....	16
Clima organizacional .....	19
Rotación de personal.....	20
<b>Rotación de personal en el sector de la construcción.</b> .....	21
Causas de la rotación de personal.....	22
Metodología .....	24
Técnica de recolección de información – entrevista semiestructurada .....	24
Criterios de inclusión para la aplicación de la entrevista.....	26

	3
Instrumento .....	26
Resultados .....	26
Diagnóstico del área de recursos humanos. ....	27
Diagnóstico de la rotación de personal. ....	29
Percepción de clima organizacional.....	29
Procesos de recursos humanos .....	30
Rotación .....	32
Plan de mejoramiento administrativo de la empresa E y C MC S.A.S.....	34
Proceso de recursos humanos.....	35
Clima laboral .....	35
Selección .....	36
Rotación de personal .....	39
Conclusiones .....	40
Alcances y limitaciones.....	42
Alcances .....	42
Limitaciones.....	42
Referencias.....	43
Anexo A. Formato entrevista.....	47
Anexo B. Formato consentimiento informado.....	48

**Resumen**

El presente informe hace una exploración de los factores que expliquen la alta rotación mediante el diagnóstico del proceso de selección y contratación de personal operativo, específicamente trabajadores de obra, en la empresa Estructuras y Construcciones MC S.A.S, en el período comprendido entre 2017-2018. La metodología para la realización del trabajo se basó en la modalidad propuesta de mejoramiento. Se analizó información administrativa de la empresa, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a personal administrativo y operativo, se analizaron los resultados y se estructuró un plan de mejora. La principal contribución del estudio fue la identificación de los factores específicos causantes de rotación en esta empresa y el planteamiento de acciones específicas para la resolución de cada causa, con el fin de mejorar su quehacer administrativo y operativo.

**Palabras clave.** Rotación de personal, clima organizacional.

**Abstract**

This report explores the factors that explain the high turnover by diagnosing the process of selection and hiring of operating personnel, specifically construction workers, in Estructuras y Construcciones MC S.A.S., in the period from 2017-2018. The methodology for carrying out the work was based on the proposed modality of improvement. Administrative information of the company was analyzed, semi-structured interviews were applied to administrative and operational personnel, the results were analyzed and an improvement plan was structured. The main contribution of the study was the identification of the specific factors causing rotation in this company and the proposal of specific actions for the resolution of each cause, in order to improve its administrative and operational work.

**Keywords.** Staff turnover, organizational climate

### **Introducción**

La rotación de personal es un fenómeno multifactorial y común de las organizaciones.

Dependiendo del sector económico al cual esté vinculada una empresa, la manifestación del fenómeno de rotación puede variar, siendo mayor en unos sectores que en otros, según sea la dinámica organizacional interna y el movimiento laboral en el ambiente externo. Según Camacol (2019), el sector de la construcción en Colombia presentó un decremento general del 5,6% como sector productivo y la venta de viviendas se redujo en 1,9%, lo que no ha sido impedimento para que siga siendo un sector que dinamiza y aporta al campo social y económico del país con creación de empleo. Precisamente esta relación de oferta – demanda de trabajo en la construcción-, genera posibilidades tanto para constructores en cuanto a la vinculación de fuerza de trabajo, como para trabajadores en tanto favorece su movilidad laboral, hecho que conlleva un impacto en los indicadores de rotación en las organizaciones.

La alta rotación de personal en el sector construcción, específicamente en Latinoamérica, en tanto sus causas como sus consecuencias, ha sido abordada directa o indirectamente en diferentes estudios (Arcudia, Solís, & Baeza, 2004; Arcundia, Corona, & Rosado, 2003; Cabrera, Ledezma, & Rivera, 2011; Ccollana, 2013; Ferrada, 2009; González, 2018). De manera general, en la mayoría de los artículos se identificaron causas comunes de rotación en torno a salarios, motivación, ambiente laboral, cultura, entre otros. En cuanto a las consecuencias, existe consenso en que la mayor afectación se da en el desempeño económico y productivo de la empresa, en el clima organizacional, en la pérdida de conocimiento y en la reputación en el medio.

El presente trabajo tiene como finalidad analizar los factores generadores de rotación laboral en el área operativa de la empresa Estructuras y Construcciones MC S.A.S, en adelante E y C MC, a partir del diagnóstico derivado del proceso de análisis de las entrevistas y documentos e informes del área de recursos humanos, teniendo en cuenta que la productividad y permanencia en el mercado dependen en gran medida de los trabajadores, quienes representan su fuerza de trabajo como ventaja competitiva en un entorno demandante. Una vez finalizado el diagnóstico, se estructuró una propuesta de mejora orientada a implementar acciones que permitan solventar aquellos aspectos identificados como falencias o hallazgos durante el proceso.

### **Planteamiento del problema**

Estructuras y Construcciones MC S.A.S es una empresa de carácter familiar, con una trayectoria de 20 años en el sector construcción y 8 años de haber sido constituida en Cámara de Comercio en el año 2011. Se especializa en la prestación de servicios para la construcción de proyectos inmobiliarios y ha logrado un buen posicionamiento en un sector altamente competido, lo que le ha valido una importante participación en este nicho de mercado. En la actualidad, la organización tiene dificultades para mantener un personal operativo constante para la ejecución de sus obras debido al fenómeno de la alta rotación. Este hecho indudablemente lleva a la empresa hacia un escenario económico indeseado por reducción de sus utilidades, además de las consecuencias en el clima laboral, la imagen corporativa y los reprocesos que implica convocar nuevas personas para ocupar los cargos de las personas que se retiran de la organización, tanto en número de trabajadores como en la fuga de conocimiento y capacidades.

A manera de ejemplo para ilustrar la situación, a final del año 2017 ingresaron a la empresa 60 trabajadores de obra quienes estaban programados para trabajar en un proyecto específico. En el segundo trimestre de 2018 este número se redujo a 14 personas. Si bien hubo lugar a rotación

involuntaria motivada por finalización de algunas labores dentro del proyecto, la mayor afectación se observó por retiro voluntario de trabajadores. Actualmente la empresa no cuenta con un procedimiento, ni instrumentos de medición o de informes estadísticos que permitan cuantificar y vigilar el fenómeno, pero sí tiene registros de ingresos y salidas de personal que pueden ser utilizados para identificar y generar un indicador.

En este sector se ha observado que el fenómeno de la rotación de personal operativo es frecuente en determinados casos: después del día de pago de nómina, tras un fin de semana o luego de un lunes festivo, cuando es común que algunos trabajadores no regresen en los días siguientes, lo que constituye un abandono de puesto de trabajo.

La mayor parte de dicho personal operativo está integrado por trabajadores de obra, quienes generalmente cuentan con un menor nivel educativo lo que, conjugado con otros factores psicosociales y culturales, les genera limitaciones para lograr elementos de juicio, que les permita dimensionar y valorar la importancia de la estabilidad laboral, para su calidad de vida personal y familiar.

Empíricamente se han identificado otros factores en esta población como posibles causantes de rotación: los trabajadores prefieren laborar en obras de construcción aledañas a sus hogares, por lo que, una vez finalizado el trabajo en la obra, al no poder ser reubicados en otros proyectos cercanos a casa, prefieren renunciar y buscar empresas que les suplan esa necesidad. Otro factor corresponde a la susceptibilidad de esta población a ser atraídas por propuestas económicas de empresas de la competencia, cuya cuantía salarial puede diferir ínfimamente, no obstante, suele ser vista por los trabajadores como “una mejor oferta”, sin considerar otros factores que los pueden poner en desventaja y hacer de la supuesta ganancia, una pérdida.

También se ha tenido referencia de que tensas relaciones interpersonales entre trabajador – jefe directo (encargado de obra), representa otro factor que genera deserción del personal.

La rotación generada por los factores descritos afecta el desempeño normal y productivo de las organizaciones. A la rotación constante de personas es atribuido el retraso en las actividades operativas en los proyectos que desarrolla, en particular, la empresa E y C MC S.A.S. Este fenómeno crea dificultades en todos los niveles de la organización, lo que representa una sobrecarga operativa para aquellas personas en la administración, quienes se ven obligadas a duplicar esfuerzos para reponer el personal, así como a las personas en la operación, quienes redoblan trabajo para cumplir con la programación establecida para entrega de proyectos.

Si bien los elementos anteriormente abordados pueden constituir un diagnóstico o hipótesis preliminar, no son suficientes argumentos para determinar que estas sean las razones reales que causan el problema de la alta rotación en la empresa E y C MC S.A.S. Es el interés de este estudio identificar y definir los factores determinantes de la rotación en el área operativa entre los años 2017-2018, que permitan realizar un análisis de la situación actual y proponer estrategias orientadas a la resolución de los problemas relacionados con el fenómeno. No es el propósito de este ejercicio medir el impacto económico que genera la rotación de personal, por tanto, se propone como tema de análisis para un estudio posterior.

## **Objetivos**

### Objetivo general

Analizar los factores generadores de la rotación laboral en el área operativa de la empresa Estructuras y Construcciones MC S.A.S.

### Objetivos específicos

- Diagnosticar el proceso de Administración de Recursos Humanos, específicamente los procesos de selección y contratación de personal.
- Reconocer las causas de la rotación desde la experiencia del personal operativo y administrativo de la empresa.
- Proponer estrategias que permitan mitigar el nivel de rotación de personal operativo.

### Justificación

La rotación de personal en las empresas puede considerarse un fenómeno natural, determinado por diversas circunstancias tanto de la organización como del mismo trabajador, incluso ocasionadas por el mercado laboral actual. Dicha rotación es considerada normal si se presenta dentro de unos parámetros que sean estimados así para el sector o para la empresa misma, ya que no existe una propuesta ideal para el indicador de rotación de personal (Chiavenato, 2007), sin embargo, este valor puede ser estipulado por la misma empresa de acuerdo con su tamaño, características, afectaciones y consecuencias que le genere el fenómeno en términos económicos y productivos.

Desde hace dos años los directivos de la empresa E y C MC S.A.S han observado una rotación inusual en el personal operativo de obra. Esta rotación ha sido percibida por encima de la advertida en años anteriores, no obstante, hasta el momento no se cuenta con datos objetivos derivados de la cuantificación estadística, ni se ha logrado la identificación de las causas primarias que generan tal flujo de trabajadores. Fue preciso diagnosticar el funcionamiento del área de recursos humanos (RRHH), específicamente en sus procesos de selección y contratación, así como el fenómeno de rotación mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, a personal administrativo y operativo para su posterior descripción y análisis.

Este estudio fue pertinente porque permitió analizar e identificar no solo los factores generadores de la alta rotación laboral en el área operativa de la empresa E y C MC S.A.S, sino también diagnosticar el funcionamiento y reconocer aspectos por mejorar desde los procesos a cargo del área de RRHH (selección y contratación), en relación con la dinámica laboral de los trabajadores de la construcción.

## **Marco contextual**

### **Estructuras y Construcciones MC S.A.S**

Estructuras y Construcciones MC S.A.S es una empresa que se especializa en la ejecución de obras civiles en diferentes proyectos de Medellín y el área metropolitana del Valle de Aburrá. Fue fundada en 1998 por el señor José Gildardo Muñoz Román y constituida formalmente en Cámara de Comercio de Medellín en febrero del año 2011. Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín. En la actualidad cuenta con una nómina de 340 empleados operarios y 18 administrativos.

La actividad principal de la compañía es el desarrollo de todo tipo de obras civiles. Proporciona y administra el personal operativo en campo para proyectos contratados, no obstante, dentro de su objeto social también está la compra, importe, arriendo, venta y operación de equipos y maquinaria liviana o pesada, con capacidad de operar a nivel local, nacional e internacional.

La *Misión* de la empresa es ser responsable y dedicada al desarrollo de soluciones especializadas en estructuras para obras civiles en el Valle de Aburrá, brindando estabilidad y bienestar a los colaboradores y beneficios económicos para sus accionistas. En cuanto a la *Visión*, la empresa se ve en el 2020 como una constructora posicionada en el mercado nacional,

con procesos administrativos estructurados y solidez financiera, diferenciándose por su calidad, cumplimiento y responsabilidad.

La estructura organizacional de la empresa está compuesta por personal administrativo que incluye al gerente general, la administradora financiera, la encargada de nómina, una auxiliar de apoyo de nómina, la directora de gestión del talento humano y el coordinador del proceso Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). El nivel operativo está conformado por los encargados de obra quienes dirigen al personal en campo, es decir, oficiales y ayudantes en la realización de sus funciones. La empresa también cuenta con un grupo de personas quienes a nivel interno se denominan SISOS, sin embargo, son las personas encargadas de la seguridad en cada obra, responsables de vigilar el cumplimiento de la normativa en SST en el uso de elementos de seguridad: casco, gafas, tapabocas, tapa oídos, entre otros implementos.



Fuente: elaboración propia.

*Figura 1.* Organigrama de la empresa Estructuras y Construcciones MC S.A.S.

### **Marco teórico**

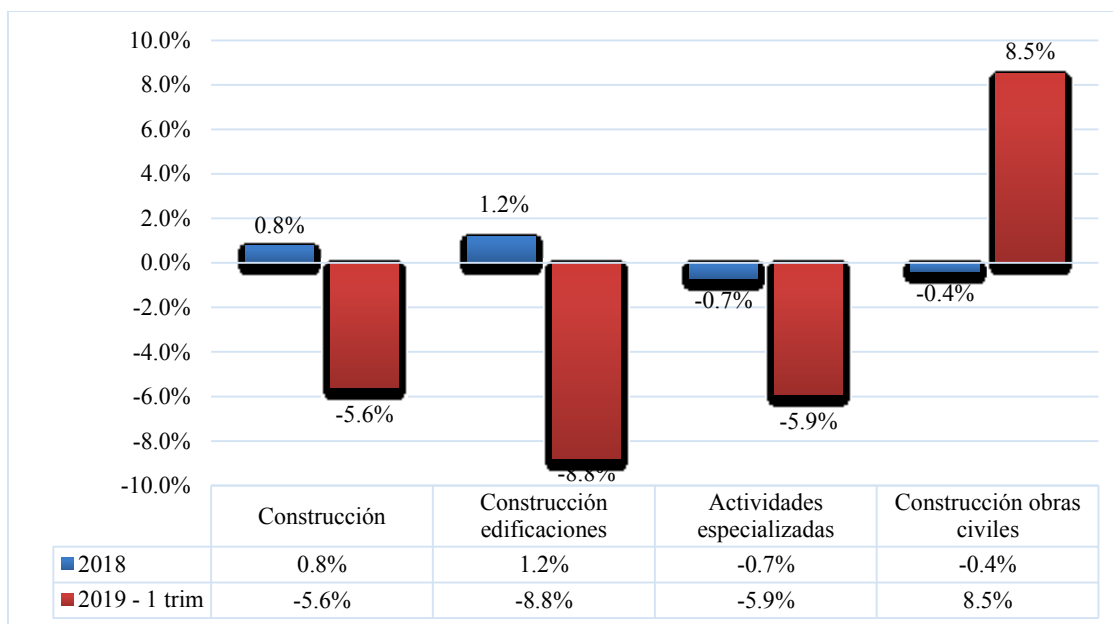
La propuesta teórica en este apartado pretende una aproximación a los conceptos y nociones en lo concerniente al sector industrial de la construcción; la empresa E y C MC S.A.S; algunos procesos de la Administración Estratégica de Recursos Humanos y al fenómeno de la rotación de personal, de tal forma que permita ser marco de comprensión del evento estudiado.

### **El sector de la construcción en Colombia**

El sector de la construcción en Colombia abarca las edificaciones y la construcción de obras civiles y ha sido durante los últimos años una de las industrias que más dinamiza la economía, incluso superando en algunos periodos importantes industrias como la explotación minera y las actividades de servicios. Así lo muestran las estadísticas que ratifican el interés que ha tenido el gobierno nacional en modernizar puertos y aeropuertos, la construcción de vías y la consecución de vivienda nueva bajo sus diferentes modalidades.

De acuerdo con datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE, el sector construcción presentó una reducción del 5,6% en su participación en el PIB para el primer trimestre de 2019. “Este resultado se explica principalmente por la variación anual negativa en los subsectores de Construcción de edificaciones residenciales y no residenciales (-8,8%) y el valor agregado de las actividades especializadas (-5,9%)” (DANE, 2019, p. 4) ver gráfico 1.

Algunas de las circunstancias identificadas, que afectaron económicamente al sector, fueron el cambio de gobierno nacional, la dificultad para obtener permisos ambientales, la restricción para obtener acceso a servicios públicos (acueducto) en determinados sectores geográficos y la falta de suelo urbanizable.



Fuente: tomado de Camacol (2019)

*Gráfico 1.* Producto Interno Bruto (Variación % anual real) Subsectores de la Construcción.

El empleo en el sector construcción durante el primer trimestre de 2019 participó con el 6,4% del total de personas ocupadas (21.945.000) a nivel nacional (Camacol, 2019). La cantidad de personas empleadas por el sector evidenció un aumento del 10,5% respecto al mismo periodo de 2018 (DANE, 2019), lo que da cuenta de una mayor oferta de trabajo para las personas que se ocupan en este campo.

### **La Administración Estratégica de Recursos Humanos – AERH.**

Las tendencias y perspectivas de la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH) están definidas por las variaciones en las formas organizacionales actuales, por los determinantes de ciencia y tecnología y por las nuevas maneras de negociación y de relaciones organizacionales propias de la globalización, con un objetivo específico: el crear factores de diferenciación que apunten a la competitividad de las organizaciones.

La AERH es definida por Armstrong (2006) como los planes e intenciones de la organización sobre cómo los objetivos del negocio deberían ser alcanzados a través de las personas. Para ello, el autor se basa en tres proposiciones: 1) que el capital humano es la principal ventaja competitiva, 2) que las personas son quienes implementan el plan estratégico y, por último, 3) que se debe adoptar un enfoque sistemático para definir a dónde quiere ir la organización y cómo se debe llegar hasta allí. Una mirada sobre la AERH puede ser, igualmente, un análisis de las distintas formas de organización, de los objetivos y de las maneras como las organizaciones orientan su accionar para responder a las demandas del entorno.

Las estrategias y la administración del trabajo humano permiten a las organizaciones lograr el éxito y mejorar sus resultados en aras de conseguir los objetivos propuestos previamente (Saldarriaga, 2008). La importancia otorgada a la AERH obedece a la necesidad de encontrar y potenciar las competencias que hagan posible, tanto para directivos como para todo el personal, la alineación de las labores de acuerdo con los objetivos organizacionales y promover la participación de todos en torno a su cumplimiento.

Las distintas formas de gestionar el recurso humano muestran la urgencia de enlazar principios teóricos con prácticas administrativas, hacia la optimización del trabajo de las personas y “la implementación de sus particularidades” en el entorno organizacional, y su incidencia en el desarrollo de la persona y la ejecución de sus labores (Saldarriaga, 2008).

Las tendencias y perspectivas actuales de la administración del recurso humano no han perdido de vista la intención de las teorías administrativas precursoras, de que el único fin organizacional es maximizar la productividad al menor costo, por lo que no es extraño encontrar aún una despersonalización de las relaciones de trabajo (hombre-cosa, medio y herramienta para el logro de unos fines productivos), lo que refuerza el concepto deshumanizante de las

organizaciones: el hombre es solo un recurso de producción, a esto apunta lo llamado “estratégico” de la administración. El factor humano como concepto, según Oquendo & Bermúdez (2015), ha sido mencionado en el campo de la estrategia para referirse a la fuerza de trabajo cuyo fin es ser el “medio” para lograr los objetivos estratégicos que permitan alcanzar rentabilidad, sin contar realmente con la experiencia (vivencia) humana.

Saldarriaga (2008) menciona la burocracia de Weber, en la que cabe la posibilidad de implementar una “estrategia” de gestión que permita legitimar el control sobre las personas, quizás como fundamento para garantizar la eficiencia organizacional.

Es necesaria una visión global de la administración del recurso humano en donde se analicen los conceptos de diseño organizacional y de psicología organizacional, como estrategias para comprender la importancia de planear el trabajo humano en todos los procesos que transversalizan la organización, que orienten al trabajador hacia los objetivos organizacionales, pero siempre en procura del respeto y dignificación del ser. Para ello, es necesario entender la AERH como un macroproceso en el cual se insertan otros subprocesos, cuyo interés será alinear los trabajadores con la estrategia y objetivos de la organización.

García (2009b) propone un modelo de AERH integrado por cinco componentes o procesos, que en su orden son: la *organización y planificación* del área de gestión humana para garantizar lo estratégico y el apoyo a la organización; la *incorporación y adaptación* de las personas a la organización para vincular y alinearlas con la estrategia y la cultura; la *compensación y bienestar* para motivar a los trabajadores y hacer sostenible la organización; el *desarrollo personal* para desarrollar y motivar a las personas para que generen valor; y por último, las *relaciones con el empleado* para mantener estables las relaciones empleado-jefe y así aportar a la estrategia de la organización (Figura 2).



Fuente: (García, 2009b)

Figura 2. Macroprocesos de la gestión humana.

Los macroprocesos de *incorporación y adaptación* de las personas y *compensación y bienestar* son dos de los más importantes en términos de garantizar permanencia, toda vez que el primero permite “seleccionar” aquellas personas que mejor se ajustan al cargo y con ello se busca identificar a quienes no se irán rápido de la empresa. El proceso de *compensación y bienestar* permite “incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los *empleados*, buscando la *sostenibilidad y mantenimiento* de los mismos dentro de la organización y aportando al desarrollo de las necesidades que surgen en ella” (García, 2009b, p. 180).

Selección de personal.

La AERH brinda una nueva perspectiva de lo humano en las organizaciones. El profesional encargado del área de RRHH, para lograr unos resultados acordes con la necesidad de la empresa, debe valorar muy bien el potencial de las personas. Para lograr esto requiere además de

desempeñarse como capacitador, inductor y estar a cargo de los procesos de la selección del personal, algo más trascendente como es el establecimiento de un modelo de selección en el que se integren maneras de diagnosticar y pronosticar el trabajo de los candidatos, en relación con los objetivos de la organización.

La selección de personal es definida por Hernández (2012), como:

un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomodan los individuos a los perfiles que la organización construye en razón de las necesidades de la empresa (p.175).

Lo anterior corrobora que el proceso de selección de personal es una actividad que debe realizarse cumpliendo estándares adecuados de acuerdo con el sector, pero todo dentro del marco de la ética, para lograr la contratación de las personas idóneas para el perfil, que se adapten a las competencias requeridas para el puesto y que permanezcan en la empresa. Si bien es un proceso complejo, también debe ser integral, considerando todos los factores que conllevan a una elección efectiva del personal para dar cumplimiento a los requerimientos de la organización.

Por su parte Hernández (2012), manifiesta que desde al ámbito profesional se ha permitido asumir una postura crítica sobre la selección del personal de acuerdo con el conocimiento y la práctica que se tenga; y es así como afirma que durante dicho proceso se pueden percibir problemas desde el ámbito ético del quehacer de las personas y las empresas, en especial de aquellos sujetos que, con el pretexto de conseguir el cargo, desvirtúan su experiencia. O las organizaciones que decaen en prácticas y comportamientos injustos y no alineados con la ética empresarial.

Los autores Castaño, De la Merced, & Prieto (2011) establecen que la selección de personal comienza con el diseño de un proceso bien definido en donde haya, en primer lugar, un perfil de

exigencias calificado por el empleador; en segundo lugar, la definición previa de los criterios a evaluar; y, en tercer lugar, las técnicas que se utilizaran para dicho fin. La selección debe ser un proceso predictivo de permanencia (Flores & Madero, 2012).

Cuando se hayan aplicado las pruebas se debe realizar la integración de la información en un reporte de resultados con todas las características de los candidatos para seguidamente tomar las decisiones y las consideraciones para la ocupación del puesto vacante. Una vez decidido el candidato se debe formalizar la contratación, la inducción y vinculación de este al puesto y a la empresa (Castaño et al., 2011).

*Caracterización del proceso de selección desde el personal que lo ejecuta.*

La adecuada selección de personal, según Escobar (2016), conlleva la reducción de reprocesos y gastos en una empresa, toda vez que con la ejecución efectiva por parte de profesionales idóneos, se logra obtener el posible candidato y ocupante del puesto disponible por la empresa.

Escobar (2016) citando a Bohlander, Snell, Sherman (2011) advierte que:

El proceso de selección, en gran medida, constituye el significante de un proceso continuo, donde emergen diferentes subprocesos que permite la realización de este, la *rotación del personal* es participe de este proceso, teniendo en cuenta también que la creación de nuevos cargos permite la ejecución de esta búsqueda del recurso humano. Que suplan las necesidades del servicio (p.7)

Es así, como el propósito del reclutamiento y selección de personal se convierte en una gestión importante a la hora de elegir las personas calificadas con capacidad de laborar y permanecer en determinada organización; pero para ello, se debe contar con profesionales idóneos con las competencias suficientes para ejecutar el procedimiento. Cuando se habla de un profesional óptimo para llevar a cabo dichos procesos, se habla de psicólogos organizacionales, especialistas en relaciones laborales y directores del área de Recursos Humanos (RRHH) con las capacidades necesarias y la ética requerida para tal fin (Escobar, 2016).

## **Clima organizacional**

La definición estricta y clara de clima organizacional es difícil de establecer dado que no hay unicidad en la definición por diversos autores, sin embargo, se tiene idea que el clima organizacional en la empresa está influenciado por la manera como los individuos perciben los estímulos del medio, por los factores organizacionales y por el comportamiento de la organización (García, 2009a). Los autores Toro & Sanín (2013) refieren que el clima laboral positivo;

se caracteriza porque las personas perciben favorablemente realidades laborales como el apoyo que reciben por parte de sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre las personas, la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo, la estabilidad, la coherencia, entre otras (p. 11).

Al respecto Gan & Berbel (2007) indican que;

el clima afecta directamente el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto una organización cuyo clima este deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación (p. 177).

Los autores López & Moreno (2017) sintetizaron en la tabla 1 las variables determinantes del clima organizacional propuestas por Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo (2009).

Tabla 1.

*Variables que determinan el clima organizacional.*

<b>Variables</b>		
Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.	Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.	Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.	Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.	

Fuente: (López & Moreno, 2017) adaptando los determinantes de Salazar et al. (2009)

El clima organizacional que resulta de la interacción entre las personas y las organizaciones genera comportamientos en los trabajadores, afectando el sentido de pertenencia, la efectividad, la eficiencia y el desempeño de la empresa (López & Moreno, 2017).

### **Rotación de personal.**

Una de las primeras referencias de rotación de personal Slichter (1919) como “todas las terminaciones de empleo en la fuerza laboral sin importar la causa” (Aranibar, Melendres, Ramírez, & García, 2018, p. 28).

La rotación, según Ongori (2007) citando la definición de Price (1977), es la relación entre el número de miembros de la organización que han abandonado la empresa durante un período considerado y el número promedio de personas en esa organización durante dicho período. Por su lado, Cornog (2006) define la rotación de personal como la afluencia y salida de personas de la fuerza de trabajo de una organización durante un período de tiempo específico. Ambas definiciones coinciden en establecer una medición estadística de un flujo dinámico observado en un período de tiempo.

Según Aranibar et al (2018), hay que tener en cuenta que;

la mayoría de los trabajadores en cualquier parte del mundo intentarán marcharse de sus trabajos y buscarán nuevas oportunidades de empleo, porque consideran que un nuevo trabajo les dará mayores beneficios, mayor seguridad laboral, nuevas experiencias o simplemente les permitirá evitar los conflictos en el actual empleo, la rotación de personal es inevitable (p. 27).

Las consecuencias de la rotación de personal en cualquier empresa incluyen aspectos económicos como disminución de la productividad y alto costo del reclutamiento y entrenamiento (Aranibar et al., 2018). Otro costo es el daño a la imagen organizacional (Dominguez, 2015) y los perjuicios al clima laboral. Para Ferrada (2009), la alta rotación “hace que las buenas prácticas y aprendizajes se pierdan” (p. 55).

### **Rotación de personal en el sector de la construcción.**

En las últimas tres décadas el sector de la construcción en Colombia ha venido desarrollando una fuerte dinámica en la economía del país, presentando un incremento del subsector de obras civiles, todo gracias a los grandes proyectos que han impulsado el crecimiento del país desde el año 2000 (González, 2018).

Según Cabrera et al. (2011), el sector de la construcción ha tenido un elevado aumento en la intensidad de sus operaciones, por tanto, ha debido poner especial cuidado tanto en los procesos productivos, la materia prima y, en especial en su fuerza laboral para el eficaz funcionamiento de las organizaciones dedicadas a esta industria. Los mismos autores manifiesta que “Este pujante crecimiento de la industria de la construcción se evidencia con más fuerza en ciudades con altos niveles de industrialización, en donde la gama de obras civiles es más variada” (Cabrera et al., 2011, p. 84).

El personal operativo cumple un papel fundamental en las empresas constructoras y más aún, con las tendencias innovadoras de los últimos tiempos que demandan personal capacitado con las competencias y el conocimiento necesarios para dar cumplimiento a cada una de las operaciones propias del sector. González (2018) manifiesta que los trabajadores son muy importantes para el sector de la construcción, pero que las empresas contratan indiscriminadamente personas sin tener un adecuado proceso de selección y contratación, lo que deriva en altos costos jurídicos y económicos posteriores al fenómeno rotacional.

En razón de los factores que afectan la productividad en la industria de la construcción, Cabrera et al. (2011) proponen el *factor humano* en relación con la baja productividad por la reducción hora (tiempo de trabajo):hombre; la *característica del sector construcción*; los *insumos y equipos*; y *factores externos* que pueden afectar la operación. Arcundia et al. (2003) encontraron en un estudio del sector construcción en México, que dos factores como el ausentismo y la rotación redundan en el avance lento de las actividades de las empresas.

#### Causas de la rotación de personal.

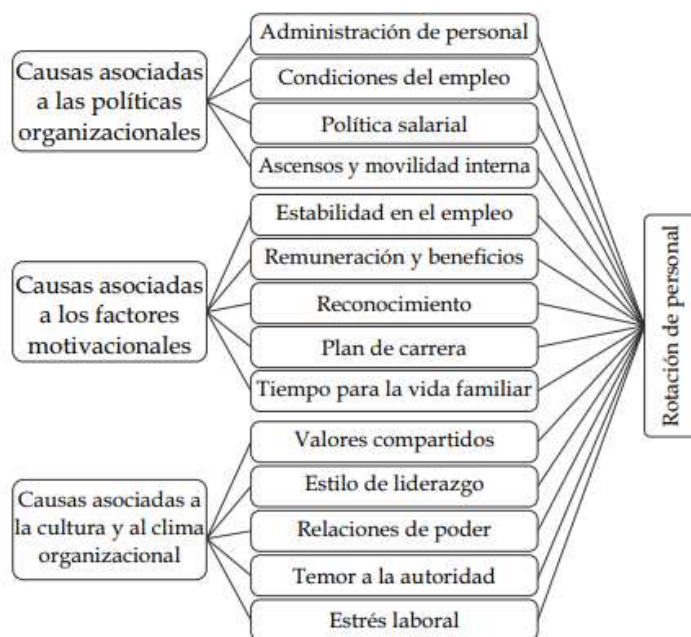
En toda organización se hace necesario identificar los múltiples factores que pueden conducir a un incremento en el retiro de personal vinculado. Dichos factores deben ser detectados a tiempo, incluso desde el proceso de selección, ya que según Veintimilla & Velasquez (2017);

cuando las empresas, no tienen bien definidos: el proceso de selección, los perfiles de puesto, las políticas de personal, el propio análisis de puestos, entre otros, entonces nos damos cuenta del verdadero resultado que obtenemos, esto es, un incremento en general en los gastos operativos, pero peor aún, una desmedida rotación de personal, que afecta directamente a la operación de la empresa (p. 174).

Un ambiente de inconformidad y desconfianza de las personas hacía la calidad de vida que le pueda proporcionar la empresa es otra causal muy frecuente (Ricardo Flores & Madero, 2012).

Para algunas empresas pequeñas la rotación de personal se acostumbra como una supuesta manera de evitar obligaciones laborales o costos de personal. Para algunos trabajadores, la falta de garantías en el pago de sus prestaciones sociales (González, 2018) es un motivo para buscar nuevas oportunidades. En un estudio aplicado en México, Flores & Abreu (2008) concluyeron que “las principales causas de rotación son la baja remuneración, la selección incorrecta y la baja motivación” (p.98).

La rotación de personal puede convertirse en un aspecto negativo, porque a las empresas les resulta difícil cubrir rápidamente el puesto vacante y esto obstaculiza su funcionamiento y productividad. La rotación puede deberse a la necesidad de mejora en la calidad de vida para el trabajador, a la insatisfacción laboral, a la ausencia de calidad en las condiciones laborales, a dificultades en las relaciones sociales dentro del grupo de la empresa, el reconocimiento, condiciones contractuales pactadas, incumplimiento en el pago del salario, entre otros factores.



Tomado de: (Cubillos, Reyes, & Londoño, 2017)

Figura 3. Causas de rotación de personal

Por otra parte, un estudio realizado por Cubillos, Reyes, & Londoño (2017), con la finalidad de establecer las causas de la rotación de personal en una gran superficie, arrojó como resultado que algunas causas del fenómeno están asociadas a las políticas organizacionales de las empresas, a los factores motivacionales y causas asociadas a la cultura y al clima organizacional. Los mismos autores construyeron un esquema con las posibles causas que se presenta en la figura 3.

### **Metodología**

Para la elaboración de esta propuesta de mejoramiento en torno a la problemática de rotación de personal, fue necesario realizar un procedimiento de valoración de la situación administrativa de la empresa E y C MC S.A.S., en relación con el área de recursos humanos. Para ello se efectuó trabajo de campo que incluyó visitas a la empresa con el propósito de hacer revisión de los documentos institucionales, para diagnóstico de los procesos internos relacionados con la administración de personal y entrevistas a trabajadores y ex trabajadores.

### **Técnica de recolección de información – entrevista semiestructurada**

En visita posterior se hizo un diagnóstico de la realidad a partir de las voces de quienes laboran actualmente y de otras personas que prestaron sus servicios a la empresa en el pasado, como fuentes de información oral que dieran cuenta de la experiencia laboral, las razones, las situaciones y demás datos relevantes para desvelar los factores que generan la alta rotación.

Para el diagnóstico del caso se diseñó y aplicó un instrumento de *entrevista semiestructurada* cuya temática se centrara en el fenómeno de la rotación, pero al tiempo permitiera formular

preguntas de acuerdo con la dinámica de la conversación y el rumbo de las respuestas del entrevistado. De un total de 12 entrevistas programadas 11 personas respondieron, un ayudante de obra se negó a contestar las preguntas. La caracterización de los entrevistados dentro de la estructura organizacional y sus códigos de identificación, se presentan en la tabla 2.

Las entrevistas se aplicaron de manera individual en las instalaciones de la empresa, en espacio privado, con el ánimo de resguardar la confidencialidad. Para este propósito, se solicitó la lectura y firma de un consentimiento informado como respaldo de garantía en torno a la información recopilada.

Tabla 2.

*Cargo o puesto de las personas entrevistadas, área a la que pertenece dentro de la estructura organizacional y código de identificación de la entrevista.*

	<b>Cargo</b>	<b>Área</b>	<b>Código de entrevista</b>
1	Financiera	Administrativa	E-1
2	Auxiliar administrativa 1	Administrativa	E-2
3	Auxiliar administrativa 2	Administrativa	E-3
4	Coordinador SST <sup>1</sup>	Administrativa	E-4
5	Inspectora SST	Administrativa	E-5
6	Encargado de obra	Operaciones	E-6
7	Oficial encargado de obra <sup>2</sup>	Operaciones	E-7
8	Oficial 1	Operaciones	E-8
9	Oficial 2	Operaciones	E-9
10	Ayudante 1	Operaciones	E-10
11	Ayudante 2	Operaciones	E-11

Fuente: elaboración propia a partir de información recolectada.

<sup>1</sup> La sigla SST se refiere a la Seguridad y Salud en el Trabajo.

<sup>2</sup> Oficial: persona que realiza trabajos especializados dentro de las obras civiles (albañilería, carpintería, electricidad, fontanería, entre otros).

### **Criterios de inclusión para la aplicación de la entrevista.**

Personal administrativo activo - hombre o mujer.

Personal operativo activo - hombre o mujer.

Personal administrativo -hombre o mujer- retirado por cualquier causa.

Personal operativo -hombre o mujer- retirado por cualquier causa.

### **Instrumento**

El cuestionario o instrumento de preguntas para la entrevista se elaboró teniendo en consideración las categorías y subcategorías que se presentan en la tabla 3, con el fin de facilitar el posterior proceso de análisis. (ver Anexo A – Guía de preguntas).

Tabla 3.

*Categorías y subcategorías de análisis.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
Cargo laboral	Cargo que desempeña el trabajador.
Percepción de clima organizacional <sup>3</sup>	Ambiente. Condiciones laborales. Relaciones.
RRHH	Proceso administrativo. Proceso de selección. Proceso de contratación.
Permanencia	Motivos.
Rotación de personal	Causas de retiro. Reintegro.

Fuente: elaboración propia

### **Resultados**

En este apartado se presentan los resultados derivados del diagnóstico del área de RRHH y del análisis de las entrevistas efectuadas al personal que hace e hizo parte de la organización.

<sup>3</sup> Nota aclaratoria: no se realizó medición de clima organizacional mediante aplicación de instrumentos. Se recopiló opiniones derivadas de las entrevistas y se categorizaron y describieron como *percepción de clima organizacional*.

### Diagnóstico del área de recursos humanos.

La revisión de documentos institucionales y del proceso de selección y contratación permitió elaborar un compendio conciso de aquellos aspectos referentes al funcionamiento del área de RRHH, que se presenta en la tabla 4. Los documentos también proporcionaron registros de salidas de personal operativo, que permitieron hacer un cálculo del índice de rotación de personal, cuyos resultados se observan en la tabla 5.

Los procesos a cargo del área de RRHH se encuentran en un estado incipiente, principalmente si se tiene en cuenta que no hay una persona realmente capacitada para tal fin, por el contrario, esta área está dividida de manera parcial en dos asistentes administrativas con formación diferente a la administración del trabajo de las personas en las empresas. Esto lleva a inadecuadas prácticas principalmente en los procesos de selección y contratación.

Tabla 4.

*Caracterización del proceso de recursos humanos de la empresa E y C MC S.A.S.*

<b>Contexto RRHH</b>	
<b>Procesos</b>	<b>Características</b>
Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa convoca candidatos mediante circular interna para reclutamiento de ayudantes y oficiales.</li> <li>- La empresa convoca candidatos a través de redes sociales para contratación de personal externo.</li> </ul>
Contratación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todas las obras se direccionan desde la oficina principal.</li> <li>- El área de recursos humanos se encarga de las contrataciones a nivel interno: oficiales, ayudantes y SISOS<sup>4</sup> en adelante, Responsable de SST. A nivel externo: abogado, contador y revisor fiscal.</li> <li>- El contrato que tienen la mayoría de los trabajadores de la empresa es por obra o labor contratada, dependiendo del tipo de obra se determina el tiempo del contrato. Una obra puede durar</li> </ul>

<sup>4</sup> SISO (Seguridad Industrial y Salud Ocupacional), en las empresas es común utilizar este término para referirse a la persona que se ocupa del proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

- 
- un año o puede durar entre cinco y siete años.
  - La contratación del personal administrativo es anual o indefinido (actualmente trabajan personas cuya antigüedad está alrededor de los 10 - 14 años).
- 

Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental de la empresa.

Para calcular el índice de rotación de personal operativo se consideró la fórmula propuesta por Chiavenato (2007, p. 137) que no considera ingresos (entradas) pero permite analizar las pérdidas de personal y sus causas:

$$\text{Índice de rotación de personal} = S \times 100 / PE$$

**S** = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

**PE** = Personal promedio en el periodo considerado.

Tabla 5.

*Cálculo del índice de rotación de personal de la empresa E y C MC S.A.S.*

<b>Período</b>	<b>Retiros en el año</b>	<b>Personal promedio en el año</b>	<b>Índice de rotación</b>
2017	465	395	117%
2018	231	310	74%

Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental de la empresa.

Se observa que la rotación del año 2017 superó ampliamente el valor del año siguiente (2018), no obstante, los dos son valores muy altos de rotación si se llegase a establecer una meta ideal no superior al 15% para el fenómeno de la rotación de personal permitido por la empresa, considerando que es una organización del sector de la construcción.

### **Diagnóstico de la rotación de personal.**

A continuación, se describen los resultados de las entrevistas aplicadas a los trabajadores de la empresa E y C MC S.A.S., en primer lugar, al personal administrativo y, en segundo lugar, al personal operativo, activo y retirado. Para un mejor análisis y comprensión de la información, las respuestas de agruparon por categorías según las propuestas en la tabla 3.

#### Percepción de clima organizacional

Siete de las 11 personas entrevistadas se refirieron a la percepción que tienen del ambiente de trabajo que se vive en la empresa. Es diferente la apreciación del personal administrativo respecto del operativo en obra, las diferencias en las condiciones laborales, el tipo de trabajo y el relacionamiento entre pares, hacen que cambie la perspectiva de un trabajador de obra respecto de una persona en oficina. En ese sentido, tres personas del personal administrativo (E-2, E-4 y E-5) resaltaron el adecuado ambiente, la experiencia agradable en cuanto al trabajo que desempeñan, el aprendizaje que han tenido, el sentimiento de oportunidad laboral y la calidad de vida que el trabajo les proporciona.

“Dentro de la empresa he aprendido mucho (...) me ayudó mucho a crecer como persona y aprender (...)” (E-2).

“Pues la percepción de la empresa ha sido muy positiva, es una empresa donde se da oportunidad a muchas personas (...) aportando pues calidad de vida a muchas personas” (E-4).

Por su parte, los trabajadores de obra manifestaron sentimientos de protección, seguridad, buen ambiente, cumplimiento con condiciones laborales, pero también refirieron las condiciones

duras del trabajo en construcción, la alta exigencia de cumplimiento y presión de entrega de trabajo terminado (E-8), sumado a otras percepciones de dificultades en el relacionamiento (malos tratos, irrespeto) entre oficiales, ayudantes y encargados de obra, lo que afecta el clima laboral en el campo operativo.

#### Procesos de recursos humanos

##### *Selección*

Si bien la tabla 4 presenta un resumen de los resultados de evaluación de documentos y de los procesos de selección y contratación a cargo de RRHH, durante la entrevista se dieron declaraciones que dan cuenta de aspectos por mejorar en el proceso de selección de personal, lo cual puede perjudicar negativamente a la empresa.

La persona del área administrativa (E-2) encargada en gran medida del proceso, manifestó que generalmente la contratación de personal operativo, principalmente oficiales y ayudantes, se hace teniendo en cuenta la experiencia práctica. No se solicitan referencias a los empleadores anteriores para conocer el historial de experticia, disciplina y calidad del trabajo.

Desde el aspecto ético, la misma entrevistada (E-2) expresó que se han presentado casos con algunos trabajadores que, de manera inescrupulosa, mienten durante el proceso de selección manifestando que son “oficiales” cuando en realidad nunca se han desempeñado como tal. No obstante, esto no es impedimento para su contratación. La acción que se toma, según manifiesta la entrevistada, es trasladarle la supervisión del nuevo trabajador al encargado de obra, quien establecerá cuáles son sus verdaderas habilidades.

“pues en sí, solamente manejamos oficiales y ayudantes, ya lo otro lo miran en la obra, digamos que el oficial sí sea oficial, porque hay personas que llegan diciendo que son oficiales, pero en realidad lo que le ponen a hacer pues no es” (E-2).

Según se infiere de las entrevistas, el proceso de selección no se encuentra bien definido ni estructurado y no es ejecutado por una persona con las competencias necesarias. Un profesional capacitado en selección tendría los elementos de juicio para identificar cuáles personas presentan riesgo de abandono temprano de su cargo. Tampoco se hace verificación de referencias laborales de los candidatos, proceso que de realizarse contribuiría a hacer un mejor diagnóstico y elección de los candidatos.

#### *Contratación*

La contratación, junto con el proceso de selección, hace parte del macroproceso *Incorporación y adaptación de personas a la organización*, de acuerdo con la propuesta de (García, 2009b). De acuerdo a lo valorado durante las entrevistas, el tipo de contrato que prima en la organización y que es aplicado principalmente a personal operativo es el contrato por obra o labor, el cual implica finalización de labores una vez cumplido el proyecto de construcción (Ministerio de la Protección Social, 1950). La persona entrevistada (E-1) refiere que el periodo de contrato puede variar entre 1 y 7 años. Otro aspecto que menciona es que la edad de las personas contratadas para el área operativa oscila principalmente entre los 20 y 40 años y, en menor medida, entre los 40 y 60 años.

Una persona participante del área administrativa (E-2) mencionó que no se le exige ni a ayudantes ni a oficiales un grado de escolaridad específico. Agregó que dentro del personal es común encontrar personas con analfabetismo que solo saben firmar.

“(…) no les exigimos pues que tengan grados pues cursados no, inclusive hay muchas personas que ni siquiera saben leer ni escribir, que solamente pues saben cómo firmar (…)” (E-2).

Por otra parte, el participante (E-3) añadió que la incertidumbre del periodo electoral del año pasado generó una disminución en las contrataciones.

### *Permanencia*

La intención de permanecer en una organización es un predictor de la decisión de rotación (Ricardo Flores & Madero, 2012). En el instrumento de entrevista la permanencia no constituía ninguna de las preguntas, sin embargo, fue una categoría que emergió conforme se iban dando las respuestas de los participantes.

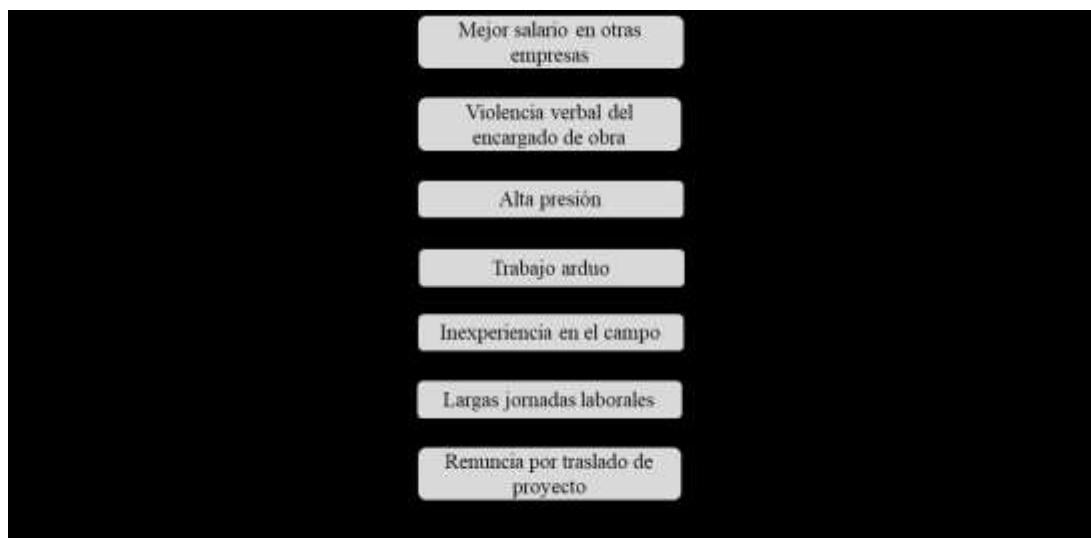
Tres de los entrevistados (E-1, E-2 y E-4) pertenecientes al área administrativa coincidieron en afirmar que quienes más probabilidades tienen de permanecer en la empresa son las personas de mayor edad, principalmente oficiales y encargados de obra.

Entre las personas del área operativa, una (E-8) manifestó haberse retirado cinco veces de la empresa por diversas razones, pero ha preferido permanecer en ella dadas las condiciones laborales estables. Dos personas con cargo de ayudantes, uno retirado y uno activo, manifestaron que durante su permanencia en la empresa no renunciaron. La persona retirada disfruta ahora de su jubilación y el segundo cumplió 11 meses trabajando con la empresa.

### *Rotación*

La rotación de personal es la categoría central de análisis en este estudio de diagnóstico. El total de los entrevistados se refirieron a este fenómeno desde sus propias vivencias y desde la percepción subjetiva de lo ocurrido con el personal que han visto rotar por la empresa. Las voces

de los participantes se sintetizaron en la figura 3. Las causas identificadas desde la mirada del personal administrativo, del personal operativo y la coincidencia de factores identificados por ambos grupos.



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas

*Figura 3.* Compendio de causas de rotación derivadas de las entrevistas aplicadas a personal administrativo y operativo.

Se advierte una diferencia notoria entre las percepciones que del fenómeno tienen los trabajadores administrativos, respecto a la mirada de quienes viven el trabajo operativo en campo. En resumen, las personas del equipo operativo, quienes constituyen la fuerza de trabajo que participa directamente del fenómeno de la rotación, dieron valoraciones enfocadas netamente en el factor económico, en la tarea ardua, las largas jornadas, las exigencias y los conflictos relacionales entre trabajador – jefe.

Al hacer relación con la agrupación de causas propuestas por (Cubillos et al., 2017) se encuentra que, en efecto, están estrechamente vinculadas las tres causas macro (ver tabla 4): las políticas organizacionales, los factores motivacionales y la cultura y el clima organizacional.

La revisión documental del área administrativa de la empresa E y C MC S.A.S. permitió identificar flaquezas en el establecimiento de políticas que den clara directriz sobre la organización administrativa y operativa, principalmente en aquellas que corresponden al área de RRHH, lo que trae como consecuencia falencias en el trabajo holístico que debería comprender la motivación, la cultura y el clima organizacional, procesos inherentes y bajo operación de dicha área, pero de absoluta responsabilidad de la gerencia general.

#### **Plan de mejoramiento administrativo de la empresa E y C MC S.A.S.**

La situación actual de la empresa E y C MC S.A.S., evidenciada en el diagnóstico en cuanto a sus procesos administrativos de RRHH, al clima laboral percibido por sus trabajadores y el fenómeno de alta rotación de personal operativo, requiere especial atención de sus directivas, al ser una empresa madura, ya posicionada en el mercado, con alta proyección y generadora de puestos de trabajo, que hace una contribución social importante al sector construcción, en tanto goza de reconocimiento en el mercado y crea empleabilidad para las personas que se dedican al oficio.

Dificultades de orden operacional tienen raíces tanto en la gestión administrativa de la empresa como en el actuar del personal operativo con funciones de dirección y supervisión, en este caso los encargados de obra, por tanto, la presente propuesta está orientada a plantear acciones de mejora que contribuyan a un funcionamiento adecuado del área de RRHH, con especial énfasis en los procesos de selección y contratación, pero también apunta a mejorar los procesos

comunicacionales y relacionales entre personal operativo con cargos de poder, oficiales y ayudantes. Se busca con esto mejorar la selección de personal desde RRHH, así como lograr un adecuado ambiente laboral y una reducción en la dinámica rotativa del personal, lo que finalmente derivará en mejores resultados para la organización.

### **Proceso de recursos humanos**

En las entrevistas se pudo establecer que la empresa carece de un área de RRHH debidamente delimitada en estructura y funciones. Los deberes están repartidos entre diferente personal del área administrativa sin conocimiento en el campo. Se plantea la urgente necesidad de contar con un profesional en psicología, administración de empresas o ingeniería industrial u otros campos del saber relacionados, con formación y experiencia en RRHH, que al tiempo cuente con certificación en Sistema de Gestión de la SST, para dirigir el área o departamento de RRHH.

En caso de no contar con la capacidad o disposición para incorporar personal calificado en los saberes descritos, se sugiere contratar consultoría externa que realice estudio e intervención en los macroprocesos de RRHH.

### **Clima laboral**

Si el clima laboral es la convergencia de factores organizacionales y personales, y la forma como el trabajador percibe esa interacción, es importante en este punto proponer, en primer lugar, una medición de la percepción de clima organizacional en la empresa, mediante la aplicación de instrumentos diseñados para tal fin y validados, con el fin de hacer una identificación más

objetiva de aspectos por mejorar en todos los niveles de la organización: administrativo y operativo y, en segundo lugar, elaborar un plan de mejora en función de resarcir los hallazgos.

La medición de clima está ampliamente abordada en la literatura, con diversas propuestas de valoración mediante la aplicación de instrumentos validados y confiables. No obstante, este ejercicio debe ser ejecutado por personal capacitado, con experiencia, sensibilidad y capacitación necesaria para que se realice un trabajo objetivo, efectivo y seguro.

Se propone también trabajar continuamente en el mejoramiento de aquellos aspectos que influyen sobre el clima de acuerdo con la propuesta de (Salazar et al., 2009), en cuanto a garantizar un ambiente físico cómodo y seguro, una estructura organizacional debidamente concebida, un ambiente social acorde con la cultura, una evaluación de factores personales y psicosociales y un comportamiento organizacional regido por la ética y la responsabilidad social.

### **Selección**

El proceso de selección en la empresa debe ser reconsiderado, de modo que se logre diseñar una estructura de RRHH que involucre todo el macroproceso *incorporación y adaptación de las personas* en su conjunto, con cada uno de sus componentes: requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción. Es primordial en este punto, realizar un ejercicio ético desde el área de RRHH que apunte a dos objetivos, el primero evitar que en la empresa se reproduzcan prácticas que se han puesto en evidencia por compañías de la competencia, cuya personal visita obras de construcción de otras empresas con el objetivo de reclutar nuevos trabajadores para sus proyectos, mediante el ofrecimiento de supuestas ventajas económicas y laborales. El segundo, se relaciona con prácticas de selección ajustadas a un

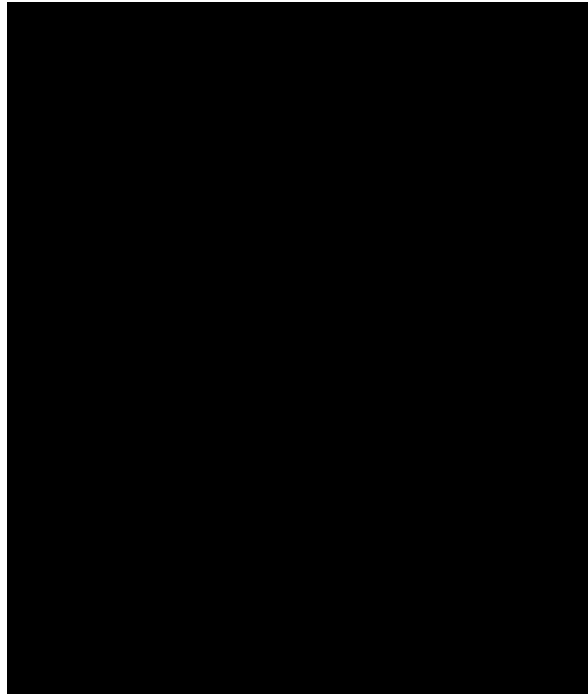
modelo riguroso, planeado y estructurado, en el que se garantice un proceso serio y transparente de elección de candidatos.

En el *reclutamiento*, el proceso de selección puede verse favorecido al hacer una convocatoria que alcance a las personas adecuadas, ya sea por llamamiento abierto a través de los canales habitualmente utilizados por la empresa, como también por medio de nuevas estrategias en redes sociales, páginas especializadas, oficinas de empleo como las disponibles en el SENA<sup>5</sup> y las cajas de compensación familiar, personas referidas y la reincorporación de trabajadores que en el pasado laboraron para la empresa cuyo desempeño haya sido satisfactorio, que estén en capacidad y en disposición y cuyo motivo de retiro no se relacione con faltas disciplinarias. También es factible abrir la posibilidad laboral a migrantes legalizados y personas desmovilizadas de grupos armados que demuestren legitimidad de su situación judicial.

En la *selección de personal*, si se hace una buena práctica (diagrama 1), es posible predecir permanencia (Ricardo Flores & Madero, 2012) y evitar posterior rotación de personas erróneamente seleccionadas. La elección debe ser ejecutada por personal calificado, que aplique pruebas psicométricas validadas y actualizadas, así como entrevistas acordes con la necesidad. Para ello es imperioso, desde la estructura, contar con un programa bien diseñado que considere el diseño de cargo, e incluya la revisión minuciosa de hojas de vida, aplicación de pruebas de conocimiento y habilidades, entrevistas, corroboración de soportes académicos, de experiencia y referencias laborales.

---

<sup>5</sup> SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje. Entidad pública de orden nacional adscrita al Ministerio del Trabajo de Colombia.



Fuente: adaptado de (García, 2009b)

*Figura 4.* Proceso de selección.

En la *inducción* el nuevo trabajador puede adaptarse “de manera rápida a la cultura de la organización, sus comportamientos y procesos” (García, 2009b), es un momento que representa una oportunidad para el profesional de RRHH de evaluar la socialización y relacionamiento entre los nuevos trabajadores con la cultura de la empresa. Bermúdez (2011), al entrevistar directivos y responsables de RRHH, refiere que manifestaron que “hay que hacerlo para adaptar y ajustar al nuevo empleado a la organización, para minimizar sus temores y ansiedades, y para ir generando rápidamente sentido de gratitud y pertenencia, de esta forma se logrará su contribución inmediata y efectiva” (p. 122).

## Rotación de personal

Una vez identificados y analizados los factores causantes de rotación de personal operativo, es necesario proponer acciones específicas, que a continuación se presentan agrupadas por factores de relevancia y mayor susceptibilidad de intervención (ver tabla 6).

Tabla 6.

*Propuesta de mejora de acuerdo con factores involucrados en la rotación de personal.*

<b>Factor(es)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acciones de mejora</b>
No se cuenta con medición de rotación de personal	Coordinador(a) RRHH	Implementar un modelo de medición de rotación estadístico que permita medir la dinámica de entrada y salida, mensual o anual, de personas en la organización. Esto constituye un insumo fundamental para hacer un diagnóstico predictivo que favorezca la planeación estratégica del negocio.
Problemas de relaciones interpersonales. Mal manejo del dinero.	Coordinador(a) RRHH	Establecer un programa de formación y capacitación que favorezca el desarrollo humano, que sea dirigido a todo el personal de manera general (administrativo y operativo), que incluya programas de educación financiera, habilidades directivas, habilidades para la comunicación interpersonal, trabajo en equipo, etc. Es importante hacer un estudio de necesidades de formación en el personal, de manera que se implementen ciclos de capacitación orientados a responder a la necesidad real.
Insatisfacción con salarios. Horarios extensos. Trabajo arduo.	Gerencia general y Coordinador RRHH	<p>El personal operativo es el más aquejado por estos factores. Se sugiere establecer un programa de compensación e incentivos acorde con las posibilidades de la empresa, pero que también beneficie a los trabajadores.</p> <p>La compensación económica en términos de un programa de incentivos, que pueda estar sujeto a retos laborales y orientación a resultados, en dirección al beneficio salarial de los trabajadores.</p> <p>La compensación que constituye el famoso “salario emocional”, que esté compuesta o integrada en el mismo programa de beneficios e incentivos, en el que se favorezca el disfrute de tiempo libre remunerado, espacios de esparcimiento, actividades que fomenten el desarrollo humano, entre otros.</p> <p>Todos estos aspectos están orientados a mejorar la percepción de los trabajadores, en cuanto al interés y</p>

		vocación de la empresa hacia la inclusión y el favorecimiento de su desarrollo humano.
Dificultades comunicativas entre el área administrativa y el área operativa de la empresa	Coordinador(a) RRHH	La comunicación constante entre las partes es importante para favorecer positivamente la percepción que de la empresa tienen sus trabajadores. En este sentido se invita a la formulación de un plan de comunicación que tenga una cobertura global del personal en sede y en campo, sea cual sea la localización geográfica en la que se encuentre cada proyecto u obra. Establecer mecanismos de transmisión de información desde la dirección hacia su personal en campo y viceversa, de modo que cada parte tenga oportunidad de establecer comunicación abierta y efectiva, y se mejore el relacionamiento entre dirección-operación. Otra acción factible de implementación es crear una línea de comunicación telefónica o vía correo, en la que el trabajador pueda entrar en contacto directo con la empresa, con el propósito de resolver inquietudes, generar quejas y reclamos y pueda tratar demás asuntos de interés, sin necesidad de desplazamiento físico.

Fuente: elaboración propia

### Conclusiones

Los factores generadores de rotación de personal en la empresa Estructuras y Construcciones MC S.A.S. fueron parcialmente identificados a partir de los relatos de los trabajadores y de revisión de algunos documentos. Existe la posibilidad de encontrar otras causas de base, si se realiza un estudio más profundo del fenómeno, teniendo en consideración información histórica del manejo de personal en la empresa (ingresos, egresos, liquidaciones, ausentismo, entre otros).

Si bien la empresa no cuenta con instrumentos ni indicadores de medición de rotación de personal, con información recolectada en la revisión de documentos se pudo calcular el indicador para los años 2017 y 2018, cuyos resultados permitieron constatar la realidad percibida empíricamente por su personal, respecto al alto flujo de trabajadores del área operativa y se puede decir con certeza que existen índices altos de rotación de personal, si se tiene en cuenta el promedio de personas en la empresa registrado en el marco contextual.

Al ser una empresa con años de trayectoria en el campo de la construcción, el área de recursos humanos requiere de especial atención, siendo la administración de personal operativo su principal servicio al entorno. Los seres humanos que trabajan en los proyectos son el fin de la empresa, toda vez que le representa la ventaja competitiva y su mayor riqueza. Es por lo que se requiere la urgente implementación de un proceso planeado y estructurado para una mejor administración del trabajo de estas personas, en condiciones dignas, adecuadas y de buen ambiente.

La empresa requiere de un estudio de estructura de cargos, en el que se identifiquen y especifiquen claramente los cargos, los perfiles, las funciones, alcances y descripción del cargo, con el propósito de mejorar administrativamente el área de recursos humanos.

Proponer un plan de mejoramiento es una decisión acertada en tanto se lograron identificar factores susceptibles de intervención urgente, considerando la dinámica del mercado actual en el sector de la construcción, respecto a la contracción económica que vive el país según reportes oficiales, así como la disminución del mercado de vivienda reportado por Camacol. Este es el momento de generar cambios a nivel organizacional que permitan la adaptación a las variaciones y retos que presenta el entorno.

El trabajo permitió plantear una propuesta de posibles acciones que contribuyan a contrarrestar la problemática, mediante el diagnóstico del clima organizacional, la implementación de medición de indicadores y medidas orientadas a mejorar el proceso de selección, de contratación y mitiguen el problema de la rotación desde sus causas básicas.

## **Alcances y limitaciones**

### **Alcances**

El estudio se enfocó única y exclusivamente en la valoración de las causas del fenómeno de la rotación en personal operativo. Es importante considerar para estudios posteriores el mismo fenómeno a nivel general, dado que el retiro e ingreso de personal de otras áreas afecta de manera similar a la organización.

Los años abarcados en cuanto al estudio del fenómeno fueron los dos inmediatamente anteriores, no se consideró revisar un periodo de más amplio que proporcionara más información, en tanto al cálculo del indicador de rotación, de manera que se pueda hacer una vigilancia del fenómeno.

### **Limitaciones**

La empresa, al no tener bien delimitada ni establecida el área de RRHH, carece de suficiente documentación y registros disponibles, sobre procesos y eventos que permitieran realizar un ejercicio más minucioso de revisión.

La aplicación de las entrevistas a trabajadores retirados fue especialmente difícil, a razón de la falta de tiempo y disposición de las personas, así como de datos de contacto desactualizados.

## Referencias

- Aranibar, M., Melendres, V., Ramírez, M., & García, B. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de ensenada. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25–40. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Victor\\_Melendres\\_Carlos/publication/323253058\\_Los\\_factores\\_de\\_la\\_rotacion\\_de\\_personal\\_en\\_las\\_Maquiladoras\\_de\\_Exportacion\\_de\\_Ensenada\\_BC/links/5a891c5baca272017e5f6532/Los-factores-de-la-rotacion-de-personal-en-las-Maqu](https://www.researchgate.net/profile/Victor_Melendres_Carlos/publication/323253058_Los_factores_de_la_rotacion_de_personal_en_las_Maquiladoras_de_Exportacion_de_Ensenada_BC/links/5a891c5baca272017e5f6532/Los-factores-de-la-rotacion-de-personal-en-las-Maqu)
- Arcudia, C., Solís, R., & Baeza, J. (2004). Determinación de los factores que afectan la productividad de la mano de obra de la construcción. *Ingeniería*, 8(2), 145–154. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46780212>
- Arcundia, C., Corona, G., & Rosado, G. (2003). Absentismo y rotación en la Construcción Masiva de Vivienda. Efecto en la Productividad. *Industrial*, XXIV(2), 53–59. Recuperado de [http://books.google.com/books?id=G3KrZPI4\\_4cC&pgis=1](http://books.google.com/books?id=G3KrZPI4_4cC&pgis=1)
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management. A guide to action* (3a ed.). London: KoganPage. Recuperado de [http://repository.umpwr.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/521/Strategic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_-\\_A\\_Guide\\_to\\_Action\\_3rd\\_Ed.pdf?sequence=1](http://repository.umpwr.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/521/Strategic_Human_Resource_Management_-_A_Guide_to_Action_3rd_Ed.pdf?sequence=1)
- Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, (21), 117–142. Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=187222420006>
- Cabrera, A. R., Ledezma, M. T., & Rivera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5, 83–91. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Camacol. (2019). *Balance del primer trimestre 2019. Un mercado a la espera de señales de recuperación*. Recuperado de [https://camacol.co/sites/default/files/secciones\\_internas/Boletín\\_Económico\\_No\\_104\\_VF.pdf](https://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Boletín_Económico_No_104_VF.pdf)
- Castaño, M., De la Merced, G., & Prieto, J. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Recuperado de

- <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticas.pdf>
- Ccollana, Y. (2013). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *San Martín Emprendedor*, 6(2), 40–49. Recuperado de <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8a ed.). Mexico, DF: McGraw Hill.
- Cornog, G. Y. (2006). The Personnel Turnover Concept: A Reappraisal. *Public Administration Review*, 17(4), 247. <https://doi.org/10.2307/973415>
- Cubillos, C. H., Reyes, M. A., & Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una. *FACCEA*, 7(1), 58–66. Recuperado de <https://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/654/657>
- DANE. (2019). *Boletín Técnico. Indicadores económicos alrededor de la construcción*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_Itrim19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_Itrim19.pdf)
- Dominguez, M. K. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S, 1–29. Recuperado de [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T\\_MBA\\_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Escobar, M. (2016). *Caracterización del proceso de selección de personal desde diversos profesionales que lo ejecutan*. Universidad de San Buenaventura. Recuperado de <http://bibliotecadigital.usb.edu.co/handle/10819/3833>
- Ferrada, X. (2009). La gestión del conocimiento y la industria de la construcción. *Revista de la construcción*, 8(1), 46–58. Recuperado de <http://revistaconstruccion.gt/sitio/2018/09/28/situacion-del-sector-vivienda-en-guatemala/>
- Flores, Ricardo, & Madero, S. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22, 24–31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/416/41623191004.pdf>
- Flores, Roberto, & Abreu, J. L. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65–99. <https://doi.org/10.5121/ijdkp.2015.5205>
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos* (Primera). Barcelona: UOC. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q=grado de compromiso&f=false>

- García, M. (2009a). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43–61. <https://doi.org/10.1007/s10614-008-9155-1>
- García, M. (2009b). Los macro-procesos: un nuevo enfoque para el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162–200. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612782006.pdf>
- González, D. (2018). La contratación laboral en el sector de la construcción en Colombia: ¿ventajas para quién? *Escenarios: empresa y territorio*, 6(7), 61–78. <https://doi.org/10.31469/escenarios.v6n7a3>
- Hernández, B. Y. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre económico*, 15(31), 173–186. <https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a7>
- López, V., & Moreno, L. (2017). Impacto del Clima Organizacional en la Rotación del Personal: Evidencia en Sector Desarrollo de Software. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 10(1), 49–61. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Ministerio de la Protección Social. (1950). Código Sustantivo Del Trabajo-2011. *Documento Ley*. Bogotá: Ministerio de Protección Social. Recuperado de [https://www.enlace-apb.com/interssi/static/resources/Normatividad/codigos/CODIGO\\_ENERO\\_1\\_DE\\_1951.pdf](https://www.enlace-apb.com/interssi/static/resources/Normatividad/codigos/CODIGO_ENERO_1_DE_1951.pdf)
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, (June), 49–54. <https://doi.org/10.1177/036354657700500601>
- Oquendo, S. R., & Bermúdez, H. L. (2015). La gestión humana. ¿Una contradicción entre lo humano y lo estratégico en la empresa? *Teuken Bidikay*, 7, 155–172.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67–75.
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión Humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137–162. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700408>
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Medellín: CINCEL. <https://doi.org/10.21772/gco.ibe>
- Veintimilla, J., & Velasquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para

el área comercial de instituciones financieras. *Revista Redipe*, 6(3), 172–193. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6132035>

**Anexo A. Formato entrevista****Guía de preguntas****Entrevista****Nombre:** \_\_\_\_\_**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Área:** \_\_\_\_\_**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Código asignado:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su cargo en la empresa estructuras y construcciones?
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la empresa?
4. ¿Cuáles son sus funciones?
5. ¿Ha renunciado en algún momento?
6. ¿La empresa tiene algún perfil específico para las contrataciones?
7. ¿Se verifica experiencia en los trabajadores antes de contratarlos, mediante referencias y entrevistas?
8. ¿Qué hacen con un trabajador que fue contratado para una labor, pero al momento de ejecutarla descubren que no tiene aptitudes?
9. ¿Qué opinión tiene del ambiente laboral?
10. ¿Se siente bien con las condiciones que la empresa tiene para los trabajadores?
11. ¿Considera que el trabajo de la construcción sumado a los horarios es pesado?
12. ¿Qué podría usted decirnos acerca de la rotación del personal?, específicamente en los ayudantes que es donde más se presenta.
13. ¿Los retiros que más se dan, es por renunciaciones o por terminación de contrato o de obra?
14. ¿En qué rango de edad se identifica el mayor número de rotación del personal?
15. ¿Manejan algún indicador que pueda medir la rotación de personal?

## Anexo B. Formato consentimiento informado

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### Presentación

El propósito de este documento es solicitar su participación en una entrevista, que tiene como finalidad conocer la experiencia laboral de los trabajadores e indagar sobre los factores determinantes de la rotación laboral en el área operativa de la empresa. Este estudio está dirigido a trabajadores(as) de diferentes niveles jerárquicos. Si usted accede a participar, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que se dialogue durante estas sesiones será grabado, de modo que posteriormente se puedan transcribir las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información recopilada tiene una utilidad exclusivamente académica y empresarial de comprensión de la situación y se realizará guardando total reserva sobre información personal de los colaboradores, anonimizando totalmente los resultados tanto para sus colegas, jefes y subalternos, como en el momento de divulgar los resultados académicamente.

De presentársele algunas preguntas o inquietudes sobre la participación en este estudio, puede manifestarlo abiertamente al responsable de la entrevista.

#### Consentimiento

Dado lo anterior, manifiesto que entiendo que los resultados obtenidos sólo aparecerán en publicaciones académicas y en la empresa y que mi nombre no se verá en ningún momento comprometido.

Acepto que la participación en dicho estudio no me reportará ningún beneficio de tipo material o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual.

En coherencia con lo anterior, manifiesto que he sido informado(a) ampliamente y en lenguaje claro y sencillo el sentido de mi participación en la entrevista. Además, que en forma personal y sin presión externa, se me ha permitido realizar observaciones; que estoy satisfecho(a) con la información recibida y que comprendo el alcance y limitaciones de la entrevista.

En constancia firmo:

----- Nombre del (la) participante (En letras de imprenta)	----- Firma del (la) participante	----- Fecha
----- Firma del entrevistador c.c.		