

**Creación de plan estratégico para el departamento de talento humano para reducir  
la alta rotación de personal de obra en la constructora Innova S.A.S**

**Silvia Alejandra Gaitán Castillo**

**Trabajo de grado para optar por el título de profesional en Administración de  
Empresas**

**Director**

**Juan Camilo Gutiérrez**

**Magister en Administración**

**Universidad Santo Tomás, Seccional Bucaramanga  
División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables  
Administración de Empresas  
2023**

## Contenido

Introducción .....	10
1. Creación de plan estratégico para el departamento de talento humano para reducir la alta rotación de personal de obra en la constructora Innova S.A.S .....	11
1.1 Planteamiento del problema .....	11
1.2 Justificación.....	12
1.3 Objetivos .....	13
1.3.1 Objetivo general .....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
2. Creación de plan estrategico para el departamento de talento humano para reducir la alta rotación de personal de obra en la constructora Innova.....	14
2.1. Identificación de la empresa.....	14
2.1.1 Nombre .....	14
2.1.2 Misión.....	14
2.1.3 Visión .....	15
2.1.4 Objetivos.....	15
2.1.5 Producto o servicio .....	15
2.1.6 Localización.....	15
2.1.7 Logotipo .....	16
2.1.8 Organigrama .....	16
3. Análisis PESTEL .....	17
3.1 Factor político .....	17
3.2 Factor económico .....	18

PLAN ESTRATÉGICO DE REDUCCIÓN DE ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL	3
3.3 Factor social .....	19
3.4 Factor tecnológico .....	20
3.5 Factor ambiental .....	20
3.6 Factor Legal.....	21
4. Antecedentes .....	23
5. Marco teórico .....	24
5.1 Rotación del personal .....	24
5.2 Estrategias .....	25
5.3 Entorno laboral .....	25
5.4 Proceso de selección.....	26
5.5 Riesgos psicosociales .....	27
6. Metodología .....	27
6.1 Tipo de investigación .....	27
7. Matriz DOFA .....	28
7.1 Matriz DOFA ponderada.....	29
7.2 Matriz DOFA cuantificada.....	31
8. Plan estratégico .....	31
9. Análisis .....	33
9.1 Ambiente laboral .....	33
9.2 Contexto social de los trabajadores .....	33
9.3 Condiciones laborales .....	34
9.4 Mecanismos de selección del personal.....	34
9.5 Elaboración del filtro.....	35

PLAN ESTRATÉGICO DE REDUCCIÓN DE ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL	4
9.6 Impacto de la rotación en la constructora Innova S.A.S .....	36
10. Conclusiones .....	37
Referencias.....	38
Apéndices.....	39

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Análisis PESTEL</i> .....	21
<b>Tabla 2.</b> <i>Diseño y tipo de investigaciones</i> .....	26
<b>Tabla 3.</b> <i>Matriz DOFA ponderada</i> .....	27

**Lista de figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Logotipo constructora Innova Ltda</i> .....	16
<b>Figura 2.</b> <i>Organigrama constructora Innova S.A.S</i> .....	16
<b>Figura 3.</b> <i>Matriz DOFA cuantificada</i> .....	31

**Lista de apéndices**

*Apéndice A. Póster científico*.....40

### **Resumen**

Anteriormente, se plantearon varias hipótesis como que esta se genera por la falta de un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, de las pruebas psicotécnicas. De igual manera, se vieron involucrados temas de sociología, como el nivel socio económico de los empleados y su nivel educativo, además de su impacto que este tiene en el ambiente laboral y la rotación del personal. El presente trabajo de investigación tiene como propósito conocer el impacto productivo y económico de la rotación del personal obrero en el sector de la construcción, identificar cuáles son sus principales causas a través de distintos artículos de investigación relacionados con este tema. Finalmente se dará a conocer un plan de estrategia que ayude a las organizaciones, en especial a la constructora Innova para reducir este fenómeno dentro de las empresas y realizar el análisis de los resultados obtenidos.

*Palabras clave:* personal, reclutamiento, impacto, ambiente laboral y rotación.

### **Abstract**

Previously, several hypotheses were raised such as that this is generated by the lack of a good process of recruitment and selection of personnel, of psychotechnical tests. Similarly, sociology issues were involved, such as the socioeconomic level of employees and their educational level, in addition to its impact on the work environment and staff turnover. The purpose of this research work is to know the productive and economic impact of the turnover of workers in the construction sector, to identify its main causes through different research articles related to this topic. Finally, a strategy plan will be announced to help organizations, especially the Innova construction company, to reduce this phenomenon within companies and analyze the results obtained.

*Keywords:* employees, recruitment, impact, work environment and rotation.

## **Introducción**

La rotación es un fenómeno laboral muy común que se hace presente en la actualidad en diversas empresas. La razón de este fenómeno puede producirse por diversos factores, que se presentan dentro de la empresa en la cual se desempeñan labores, o pueden ser factores propios de la sociedad que afecten el flujo de trabajadores dentro de la compañía, o en últimas por factores intrínsecos al ser humano respecto ya sea a su proyecto de vida o su situación económica.

No obstante, es necesario identificar la razón principal por la cual surge la rotación, ya que puede afectar gravemente el nivel de productividad de la compañía, llevándola incluso a tener pérdidas no solo de personal sino de ingresos de capital muy grande, siendo necesario elaborar un plan estratégico por el cual se identifique la problemática y pueda abordarse la solución del caso concreto.

Este fenómeno no es ajeno a empresas enfocadas en el sector de la construcción, en donde el flujo de los obreros que entran y salen de la empresa puede ser determinante a la hora de culminar un proyecto a la vez que es fundamental al momento de construir una confianza con los empleados al momento de asignar una lista de trabajos.

La constructora INNOVA S.A.S no está exenta de sufrir este tipo de fenómenos, ya que es una empresa en la cual el trabajo a la par de ser pesado, requiere una gran cantidad de trabajadores; trabajadores que por cuestiones personales o situaciones específicas, se ve obligadas a cambiar de profesión dejando abandonado su puesto dentro de la constructora.

## **1. Creación de plan estratégico para el departamento de talento humano para reducir la alta rotación de personal de obra en la constructora Innova S.A.S**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La alta rotación de personal es un fenómeno que presentan en todas las empresas, no importa su tamaño. La alta rotación consiste en una práctica o acción de los empleados de una organización cuando se va de ella y nombra la cifra de personal que renuncia en un periodo de tiempo, esto significa la pérdida de talento humano en la empresa (*El impacto del riesgo político en la industria de la construcción en América Latina*, s. f.).

En las empresas constructoras presentan alta rotación de personal según un estudio realizado al sector de la construcción por la Universidad Autónoma de Nuevo León titulado ‘El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de nuevo león’ y esto genera un impacto tanto negativo como positivo dentro de la organización, ya sea a nivel de costos como de productividad y eficiencia (Herrera et al., 2011).

El área o departamento de talento humano es uno de los más importantes dentro de la organización puesto es aquel que planea, organiza, coordina, ejecuta y sobre todo orienta a las técnicas de la administración de personal proporcionando al personal entrenamiento, formación; además de garantizarles del bienestar social y la seguridad en base a las leyes estipuladas por el gobierno (*Departamento de Talento Humano - Grupo Davila & Davila*, s. f.).

Como en cualquier empresa todas las áreas presentan inconvenientes, pero unos son más notorios que otros y en este caso es la alta rotación de personal. De tras de este problema o inconveniente varían los factores por el cual ha sido causada.

Según (Pérez, 2016.), algunos de los principales factores que causan la rotación podrían ser: i) un mal clima laboral, ii) una remuneración injusta, iii) por crecimiento personal, iv) falta de motivación, v) o por un mal proceso de selección.

CONSTRUCTORA INNOVA es una empresa en el sector de la construcción reconocida a nivel departamental (Santander) ubicada en la ciudad de Bucaramanga, la cual se dedica a la construcción de viviendas y oficinas desde el año 2008.

La constructora es una empresa compuesta por más de cien empleados en el área de obra o construcción de edificios.

Realizando mis prácticas empresariales en el área de talento humano de la constructora puede notar que esta área presenta una alta rotación de personal de obra. En muchas ocasiones no se terminaba el proceso de afiliación total de un empleado cuando este renunciaba o simplemente no volvía al lugar de trabajo. Y es un fenómeno que se debe controlar o reducir, por eso se realizará este trabajo de investigación para ofrecer una ayuda a la organización y reducir los índices de alta rotación.

## **1.2 Justificación**

El presente trabajo tiene como objetivo ayudar a la constructora INNOVA a reducir su índice de alta rotación de personal de obra; ya que en este departamento se presenta un alto índice de empleados que dejan las actividades en menor tiempo. Para realizar esto se iniciará conociendo que impacto genera en a nivel productivo y económico, luego identificar las causas que genera tanto la renuncia como el despido de empleados, después de esto procedemos a diseñar un plan estratégico y por último registramos los resultados de este plan estratégico.

Resaltamos que la buena Administración de una empresa no solo se logra a nivel financiero, dentro de esta hay recursos intangibles que son importantes para la buena gestión. En este caso el recurso que se debe mejorar es el personal, las personas que trabajan para esta organización son importantes así que hay que reducir su alta rotación puesto que esto genera gastos económicos como de tiempo y productividad en las actividades realizadas por la organización.

Es importante reducir el índice de la alta rotación puesto que esto afecta a las empresas en su economía, además de dañar la imagen de la empresa frente al mercado. A las empresas a nivel económico la alta rotación les cuesta un 30 % de su economía, el 21% de los empleados renuncia de manera voluntaria y esto afecta a nivel interno como externo a la organización (Andrés, 2019).

Las estadísticas dicen que una de cada tres empresas les toma un tiempo de uno a cinco meses, mientras que a otras empresas con 31% lo encuentran a los 15 días o un mes y otras que abarcan 28% necesita una o dos semanas (Andrés, 2019).

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Analizar cual es el impacto que tiene a nivel económico y productivo la alta rotación de personal de obra en la empresa Constructora INNOVA SAS.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Identificar las causas por las que se genera la alta rotación de obra en la constructora
- Diseñar un plan estratégico para el departamento de recursos humanos de la constructora Innova SAS que reduzca la alta rotación de personal de obra

- Registrar los resultados a nivel económico y productivo de la implementación del plan estratégico diseñado para reducir la alta rotación del personal de obra de la empresa

## **2. Creación de plan estrategico para el departamento de talento humano para reducir la alta rotación de personal de obra en la constructora Innova**

A continuación, se expondrá la identificación de la empresa seleccionada Innova S.A.S, en donde se expondrá su misión, visión, logo, su organigrama, entre otros.

### **2.1. Identificación de la empresa**

La empresa se dedica a al sector de la construcción en el área metropolitana de Bucaramanga, teniendo a su cargo más de 100 empleados, que por la naturaleza de la labor en gran parte del tiempo son hombres. A su vez es una de las compañías más relevantes en el sector de la construcción en la ciudad de Bucaramanga.

#### ***2.1.1 Nombre***

Constructora Innova S.A.S.

#### ***2.1.2 Misión***

Somos una empresa constructora dedicada a crear, desarrollar y comercializar proyectos de construcción, Se trabaja con el compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes generando bienestar y calidad de vida. Contamos con gente exitosa comprometida con la filosofía de aportar al desarrollo social, dentro de altos estándares de productividad y calidad.

### ***2.1.3 Visión***

Ser la empresa constructora más grande de Santander, consolidada y reconocida por ser una organización confiable y honesta, con proyectos de excelente calidad, mejorando continuamente los procesos y fortaleciendo la competencia del equipo humano.

### ***2.1.4 Objetivos***

- Atraer a nuestros clientes, cumpliendo con sus requisitos, aumentando su nivel de satisfacción, superando sus necesidades y expectativas con la calidad de nuestros productos y servicios
- Mejorar continuamente nuestros productos y servicios con la ayuda un equipo de trabajo comprometido
- Capacitar nuestros colaboradores, Aumentando su nivel de competencia y compromiso
- Ser una compañía reconocida en todas sus especialidades

### ***2.1.5 Producto o servicio***

Construcción de edificios de vivienda

### ***2.1.6 Localización***

36 # 27 – 71 edificio Millennium Business, Bucaramanga, Santander.

2.1.7 Logotipo

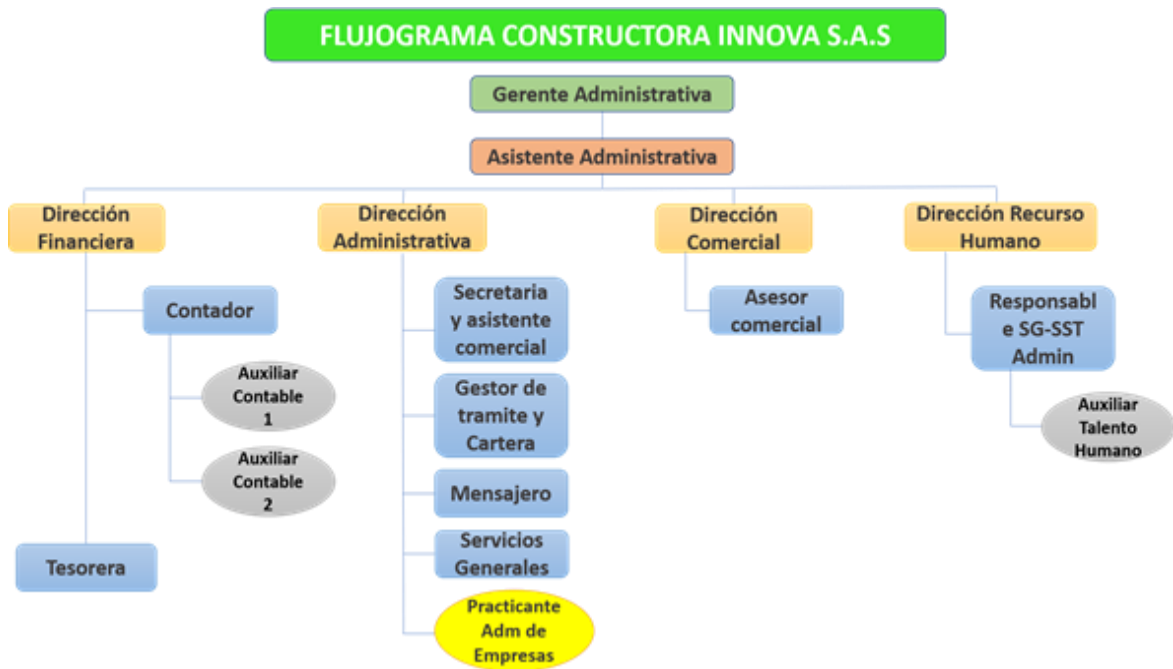
Figura 1. Logotipo constructora Innova Ltda.



. Logotipo Adaptado de la empresa Innova S.A.S.

2.1.8 Organigrama

Figura 2. Organigrama constructora Innova S.A.S



Organigrama tomado de página oficial de Innova S.A.S

### 3. Análisis PESTEL

#### 3.1 Factor político

El contexto político estudiado traía consigo un mercado de inversión inseguro a nivel nacional, debido a la situación atravesada en el 2021 por las protestas sociales a raíz de la reforma tributaria implementada por el presiden Iván Duque Márquez, de esta forma el mercado en el sector privado de inversiones se vio afectado respecto a proyectos iniciados o la culminación de estos, a razón del cierre de vías y desmanes.

De esta forma la incertidumbre causada y el riesgo político presentado influye de cierta forma en el desarrollo de la infraestructura, ya que este avance está directamente relacionado con construcción de vías terrestres, aeropuertos, transportes marítimos, etc (*El impacto del riesgo político en la industria de la construcción en América Latina*, s. f.). Por otra parte, el cambio de presidente genera inseguridad en el sector de la construcción y lo que este nuevo mandatario pudiese aportar.

Factores específicos para tener en cuenta:

- Cambio de gobierno
- Reforma Tributaria.
- Conflicto armado
- Protesta social

### 3.2 Factor económico

Respecto al factor económico, el sector de la construcción se ubica en un punto muy importante, siendo el PIB relativo a la construcción del 6,2% del primer trimestre de 2022 (Tiempo, 2022).

No obstante lo anterior, los insumos de construcción por lo general no son extraídos o producidos en Bucaramanga, por lo menos en su gran mayoría, es por eso que para llevar a cabo la operación económica se tiene muy en cuenta el costo del traslado de los productos con respecto al aumento volátil del precio de la gasolina, gasto que puede variar mucho los costos en el sector de la construcción y dato que es necesario tener en cuenta al momento de realizar un proyecto para que no genere sobrecostos al momento de poner en marcha la obra.

Sin embargo, el estado del mercado de construcción por lo general es estable, debido a la creciente expansión económica que ha venido presentado el país tras superar la pandemia del Covid-19, producto de la reactivación económica.

A su vez hay que recordar también que este factor económico tiene en cuenta el estado del sector, como se mencionó en un primer momento respecto al PIB y a la inversión que puede realizar el Estado al respecto teniendo en cuenta estas cifras (*Egarco Egas Arguello C Ltda Perfil de Compañía - Ecuador / Finanzas y ejecutivos clave / EMIS, 2021*).

Factores específicos para tener en cuenta:

- PIB
- Tasa de empleo.
- Financiación

### 3.3 Factor social

Por otra parte, Bucaramanga es una ciudad en plena expansión, donde una mayoría considerable de la población es mayor de 60 años, que según en la ciudad de Bucaramanga es de 78.787 personas (DANE, 2020) representando esta cifra para el año 2020 el 13,2% de la población total de Bucaramanga. Significando que existe un 13,2% de la población que no representa posible fuerza de trabajo para la empresa constructora.

A su vez Bucaramanga recibe el nombre de ciudad universitaria, en donde llegan varias personas a cursar sus estudios universitario en la ciudad, factor que es muy importante tener en cuenta porque estas personas no representaran tampoco un componente laboral significativo.

No obstante, lo anterior, Bucaramanga es una ciudad en continuo crecimiento, que requiere de inversión en el sector de la construcción, toda vez que la expansión de la misma ciudad necesita nuevos recintos, en los cuales puedan las personas adquirir vivienda o puedan compañías desempeñar sus labores comerciales.

De esta forma el sector de la construcción ha tenido en las últimas décadas un impacto positivo dentro del contexto bumangués a la par que existe una demanda de recintos vistosos con apariencia novedosa que resalten la belleza de la ciudad.

Factores específicos para tener en cuenta:

- Nivel de educación
- Edad
- Ingresos

### **3.4 Factor tecnológico**

Respecto a la tecnología, el sector de la construcción ha contado siempre con una dualidad muy marcada, en donde existen maquinas que facilitan ciertos procesos específicos y a la par existen operarios que las manejan, no obstante, dentro del contexto del sector de la construcción no ha llegado al momento a Bucaramanga tecnología alguna que permita automatizar el trabajo de los obreros.

De esta forma el factor tecnológico en últimas puede tanto beneficiar o no al sector de la construcción, ya que este puede hacer que los procesos sean mucho más rápidos, a la par que afecta la mano de obra, reduciendo la cantidad de obreros en total.

Factores específicos para tener en cuenta:

- Automatización de maquinaria pesada

### **3.5 Factor ambiental**

En este caso se abarco un poco del factor legal, analizando un poco de la normativa existente respecto al medio ambiente, debido a que una de las características de esta nueva década y de este siglo, ha sido la preocupación por el medio ambiente.

Por lo anterior se debe ser muy cuidadoso respecto al factor ambiental, se debe inclinar por realizar una infraestructura que sea sostenible, regulando el consumo de energías que necesitará la infraestructura y a su vez tener conciencia ecológica al momento de llevar a cabo el proyecto.

Factores específicos para tener en cuenta:

- Calentamiento global
- Cambio climático
- Contaminación

- Normatividad medioambiental

### 3.6 Factor Legal

Respecto al tema legal, es importante tener en cuenta todas las normas tanto nacionales como internacionales que regulan el tema de la construcción, como llegado el caso puede ser el decreto 1077 de 2015: *Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio*, en el cual se regulan temas como licencias de urbanismos y construcción, exigencias de estudios, entre otros.

Factores para tener en cuenta:

- Regulación de la normatividad en el sector de la construcción.
- Seguridad social.
- Derecho laboral

**Tabla 1. Análisis PESTEL**

	<b>Factor</b>	<b>Detalle</b>	<b>Corto Plazo</b>	<b>Mediano Plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>	<b>Impacto</b>
<b>Política</b>	Cambio de gobierno	Se presenta inseguridad en los inversores respecto a las políticas instauradas por un posible cambio.			x	Negativo
	Protesta social	Se realicen protestas que bloqueen vías y retrasen la realización de los proyectos.			x	Negativo
	Reforma tributaria	Se recauden impuestos para la construcción de viviendas de interés social de los estratos más bajos de la sociedad.			x	Positivo

<b>Económico</b>	Reactivación económica	Posterior a la pandemia covid-19 se reactiva la economía nacional y los proyectos y obras de construcción se reanudan en su totalidad.	x	Muy positivo
	PIB	El sector de la construcción se ubica con el PIB de 6,2% del primer trimestre de 2022.	x	Indiferente
<b>Social</b>	Edad	Un poco más del 13 % de la población de Bucaramanga son personas mayores de 60 años, representando una población improductiva. (aumenta la rotación)	x	Negativo
	Estudios	En Bucaramanga existen un número considerable de universidades, en las cuales muchos jóvenes entran a estudiar, quienes por lo general no acuden a trabajos como obreros.	x	Negativo
	Ingresos	En Bucaramanga existe un gran sector de la población con ingresos suficientes para adquirir vivienda propia, lo que en últimas genera demanda respecto a la construcción de vivienda.	x	Positivo
<b>Tecnológico</b>	Automatización del trabajo de maquinaria pesada.	Adquirir maquinaria extranjera que automatice los procesos realizados	x	Negativo.

		por maquinaria de construcción sin necesidad de contar con un operario.
<b>Ambiental</b>	Cambio climático.	Realizar obras y proyectos que respeten los espacios medioambientales, reduciendo la deforestación y la contaminación de espacios protegidos, contribuyendo de esta forma al Goodwill de la marca.
<b>Legal</b>	Decreto 1077 de 2015	Por medio de este decreto se unifican diversos requisitos que se hacen necesarios para llevar a cabo la realización de la obra.

#### 4. Antecedentes

Para este campo de la administración el cual consiste en la planeación estratégica para disminuir la rotación del personal obrero en el sector de la construcción, se han realizado diversas investigaciones, por lo cual para esta investigación nos permitirá su desarrollo.

Según José Mauricio Dotor en su investigación titulada “Gestión organizacional para mejorar la rotación de personal en la empresa H.R. SAS”. Busca resolver los inconvenientes que se presentan en las empresas en su gestión humana, la inestabilidad de los trabajadores en la organización; como lo anterior impide a las organizaciones la continuidad de los procesos y la satisfacción en el ambiente de trabajo.

Al igual que Cabrera, Ledezma y Rivera en su artículo de investigación “El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León”. El objetivo

principal de esta investigación es la relación entre la producción y eficiencia con la rotación de personal en una empresa del sector constructor, como elemento principal del factor humano dentro de las organizaciones constructoras, ya que esto se traduce en pérdidas o ganancias para la organización.

Y por último uno de los artículos que ayudara a nuestra investigación es el trabajo realizado por Carrillo, Marcelho; Castellano, Christian David (2017) muestra la problemática inicial de la rotación de personal en las organizaciones, los factores que afectan a los empleados, la organización y el ambiente, como también en que benefician a la organización, y cuáles son los resultados.

## **5. Marco teórico**

### **5.1 Rotación del personal**

Según Jorge Ballesteros en su artículo ¿Cómo se puede reducir la rotación de personal en una empresa a través de un modelo predictivo y del logro del compromiso de sus trabajadores? En las organizaciones la rotación de personal se da como una tasa de cambio ya sea que su salida de la empresa se dé por voluntad propia o por despidos; Esto se debe al clima laboral o que el personal no está conforme con los salarios o remuneraciones que da la organización. Entre las principales fallas que causan la rotación de personal se encuentran los fallos en el proceso de reclutamiento y selección del personal, también los perfiles de los cargos no se encuentran definidos o no miden el potencial de los trabajadores adecuadamente. Esto representa para las empresas un aumento de costos directos e indirectos. En el sector de la construcción se presenta un 55% de rotación de personal obrero. (BALLESTEROS, 2020).

## **5.2 Estrategias**

Carrillo, Marcelho, castellano y David En su artículo Estrategias de retención que ayuden a reducir la rotación del personal obrero de las empresas del sector de construcción civil de Lima Metropolitana Analizó diferentes variables que le permitan crear estrategias para reducir la rotación de personal den el sector de la construcción; una de ellas es son las condiciones laborales del sector, analizar el perfil del puesto del obrero y las asociaciones relacionadas al sector.

## **5.3 Entorno laboral**

Si bien al respecto no existe una definición concreta respecto a lo que es el entorno laboral, podemos establecer el entorno laboral como ese conjunto de factores que se hacen presente al momento de desempeñar las actividades propias del trabajo.

Para esto Holmes y Rahe (1967), citados por Luceño, García, et all (2005), exponen una serie de factores que se pueden identificar en el entorno laboral, o también llamado ambiente laboral, como lo sería “despido, jubilación, cambio en el tipo de trabajo, responsabilidades laborales, problema con el jefe, condiciones de trabajo, entre otros”.

Por lo general el entorno laboral es lo principal que se observa cuando se quiere entender la rotación laboral, ya que una de las primeras causas por las cuales las persona deciden dejar su trabajo es por el ambiente laboral llegado el caso de ser muy pesado.

#### **5.4 Proceso de selección**

Para entender el proceso de selección entender el proceso denominado reclutamiento, es necesario realizar una serie de procedimientos, los cuales en últimas serán orientados para atraer candidatos ya sean calificados o con disposición a la labor (GOMEZ 1995).

Por lo general este proceso de reclutamiento comienza con la búsqueda del personal y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (GOMEZ 1995). De esta forma se lanza la oferta laboral para captar personas que acudan al llamado de la compañía.

Posterior a lo anterior entra en acción el proceso de selección, debido a que no cualquier candidato puede ser aceptado en la empresa, se debe tener en cuenta la misión y la visión de la empresa para vincular a las personas.

De esta forma se añaden una serie de pasos por los cuales se buscará filtrar a los postulantes, hay que tener en cuenta que estos “pasos”, este filtro, puede resultar irritante tanto para las personas que buscan laborar rápidamente, como para el personal de recursos humanos, que tiene que aplicar estos filtros.

De esta forma conforme a los filtros aplicados al momento de depurar la cantidad de postulantes al empleo que existen, es necesario determinar cuáles son las personas que están más capacitadas para el trabajo (GOMEZ 1995), y por otra parte, más específicamente para el caso concreto, cuales tienen más vocación de permanencia en la empresa, vocación de permanencia entendida como la voluntad de quedarse en la empresa por un tiempo superior a unos seis (6) meses aproximadamente.

## 5.5 Riesgos psicosociales

Los riesgos psicosociales han sido definidos por la OIT y la OMS, los cuales se basan en las interacciones que existen entre el trabajo y el ambiente en el cual se desarrolla, a su vez también se tienen en cuenta las condiciones de su organización, a la parte que también se tienen en consideración las capacidades que puede llegar a tener el trabajador, sus capacidades, la cultura, su situación personal fuera del trabajo, estos son factores que pueden influir en la salud del trabajador, tanto como en su rendimiento. (Gutiérrez y Vilorio 2014)

Estos son factores fundamentales que se deben tener en cuenta al momento de entender la rotación laboral dentro de la constructora, ya que pueden ser estos factores los que produzcan la alta rotación dentro de la constructora Innova S.A.S.

## 6. Metodología

### 6.1 Tipo de investigación

**Tabla 2.** *Diseño y tipo de investigación*

<b>Tipo de investigación y diseño</b>			
<b>Enfoque</b>	<b>Tipo</b>	<b>Alcance</b>	<b>Estudio de caso</b>
<b>Cuantitativo (variables)</b>	No experimental	Exploratorio	Departamento de talento humano
<b>Población y muestra</b>			
<b>La población de muestra de basa en un total de 100 trabajadores, entre los 24 a 50 años. No obstante, la población de muestra es muy variable, conforme el fenómeno de la rotación hace que no estén demasiado tiempo dentro de la compañía.</b>			
<b>Enfoque cuantitativo</b>			
<b>Fuentes</b>			
<b>Primarias: Matriz de Factores Internos y Matriz DOFA Ponderada</b>		<b>Secundarias: Información revisada para el análisis de factores externos</b>	
<b>Instrumentos de recolección de datos</b>			

---

**Tipo de investigación y diseño**

---

**Enfoque cuantitativo**

---

**Matriz de factores internos y externos**

---

## 7. Matriz DOFA

### *Fortalezas:*

- La constructora cuenta con personal capacitado tanto de obra como administrativo, cuenta con ingenieros con años de experiencia para brindar a lo mejor a los clientes
- El equipo que emplea la organización para la construcción de sus edificios es moderno
- Manejan distintas financiaciones o métodos de pagos para la comodidad de los clientes
- Ha obtenido reconocimientos a nivel departamental por su modernización

### *Debilidades:*

- Alta rotación en el personal de obra lo cual atrasa los procesos de construcción y se deben extender los plazos
- Es una constructora que lleva poco tiempo en el mercado a diferencia de las otras constructoras reconocidas en el departamento

### *Oportunidades:*

- Brinda la oportunidad de trabajo a las personas de bajo recursos en el territorio
- Incremento de inversión privada en la construcción
- Desarrollo del mercado

### *Amenazas:*

- El territorio donde se construyen las viviendas, puesto que Santander en un departamento con alto índice de sismos

- Las licencias ambientales son difíciles de conseguir
- El alza de los precios de los materiales de construcción

### 7.1 Matriz DOFA ponderada

**Tabla 3.** Matriz DOFA ponderada

	<b>Fortalezas</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>%</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	La constructora cuenta con personal capacitado de obra como administrativo, cuenta con ingenieros con años de experiencia.	80	4	3.2	Alta rotación en el personal de obra lo cual atrasa los procesos de construcción y se deben extender los plazos.	100	5	0.5
<b>2</b>	El equipo que emplea la organización para la construcción de sus edificios es moderno.	90	5	4.5	Es una constructora que lleva poco tiempo en el mercado a diferencia de las otras constructoras más reconocidas en el departamento.	80	3	2.4
<b>3</b>	Manejan distintas financiaciones y medios de pagos para la comodidad de los clientes.	100	5	0.5				

<b>Fortalezas</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>%</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>%</b>
<b>4</b> Ha obtenido reconocimientos a nivel departamental por su modernización.	90	3	3.9				

<b>Oportunidades</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>%</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>%</b>
<b>1</b> Brinda la oportunidad de trabajo a las personas de bajos recursos en el territorio.	100	5	0.5	El territorio donde se construyen las viviendas puesto que en Santander hay muchos sismos.	70	2	1.4
<b>2</b> Incremento en la inversión privada en la construcción.	90	4	3.6	Las licencias ambientales son difíciles de conseguir	80	5	4
<b>3</b> Desarrollo del mercado	80	3	2.4	El alza de los precios de los materiales de construcción.	100	5	0

7.2 Matriz DOFA cuantificada

Figura 3. Matriz DOFA cuantificada

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS					Promedio
		Crecimiento de Mercado	Calidad de Producto	Alianzas para Estrategias	Nuevos Canales de Ventas	Promedio	Competencias Nuevas	Mucha Competencia	Incremento Precios M.P	Ubicación de la Empresa	
FORTALEZAS	Personal capacitado	8	9	1	5	5,8	6	7	5	1	4,8
	Organización	7	6	4	1	4,5	4	8	1	1	3,5
	Financiaci3nes /comodidad cliente	9	6	1	6	5,5	6	8	1	2	4,3
	Reconocimiento por modernizaci3n	7	1	6	9	5,8	1	1	5	1	2,0
	Promedio	7,8	5,5	3,0	5,3		4,3	6,0	3,0	1,3	
DEBILIDADES	Alta rotaci3n	3	1	2	2	2,0	6	6	1	5	4,5
	Constructora relativamente nueva	4	4	2	5	3,8	7	6	4	4	5,3
	Promedio	3,5	2,5	2,0	3,5		6,5	6,0	2,5	4,5	

8. Plan estrat3gico

Frente a lo expuesto anteriormente, es necesario realizar un plan estrat3gico por medio del cual se pueda dar soluci3n al fen3meno de la rotaci3n presentado en la empresa Innova S.A.S.

Para realizar un plan estrat3gico completo, es necesario conocer en que situaci3n se encuentra el mercado, la empresa como tal, en el caso concreto, conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, cuesti3n que fue realizada en la parte de la matriz DOFA.

Una de las desventajas m3s significativas encontradas dentro de la matriz DOFA es la de la rotaci3n laboral presentada dentro de la empresa, ya que en 3ltimas este fen3meno retrasa los proyectos de la constructora y debido a que es una empresa relativamente nueva en el mercado, puede una p3rdida de oportunidad a la hora de encontrar nuevos clientes.

*Donde se quiere llegar*

El objetivo último es eliminar en su totalidad o en un gran porcentaje el fenómeno de la rotación, para poder incrementar la productividad de la constructora. De esta forma es pertinente definir la meta a la cual se quiere llegar, que en ultimas es reducir en más de un 40% la rotación presentada dentro de la constructora.

#### *Cómo llegar al objetivo*

Para poder reducir la rotación es necesario entender los factores por los cuales se produce este fenómeno, si es un tema propio de la empresa, si por razones de organización de la constructora por la cual se produce el fenómeno de la rotación, o si, por el contrario, es intrínseco a los trabajadores que son contratados por la empresa, respondiendo esto a condiciones netamente sociales, que salen del campo de acción de la constructora.

Es pertinente recordar que la metodología de la investigación implementada en la presente monografía es la de la observación. Para ello entonces se observa el proceso de contratación y vinculación de la empresa, así mismo como el de selección de personal, para entender las dinámicas del personal.

#### *Resultado de la aplicación*

Posterior a la implementación del plan estratégico, se revisarán los resultados obtenidos y se hace el seguimiento para concluir si fue exitosa la implementación del proyecto o no.

#### *Plan estratégico*

Partiendo de que una de las mayores debilidades es el fenómeno de rotación presentado en la constructora, se busca de esta forma reducir en un 50% o más este fenómeno. Para ello se analizarán factores como: i) ambiente laboral, ii) contexto social de los trabajadores, iii) condiciones laborales y iv) mecanismos de selección de trabajadores.

Posterior a este análisis, se procederá a crear una solución rápida y efectiva al problema detectado, solución que pueda apreciarse en un lapso corto de tiempo. El lapso aproximado sería una semana después de haberse detectado la problemática.

## **9. Análisis**

Una vez expuesto el plan estratégico, se pone en práctica a través de la observación realizada en la empresa.

### **9.1 Ambiente laboral**

El ambiente laboral de la constructora es similar al que puede llegarse a presentar dentro de una construcción, no obstante, se observa que no suele existir por lo general, un ambiente de camaradería que suele presentarse dentro de los obreros normalmente dentro de las obras, sin embargo, esto es producto de la alta rotación laboral, ya que no se logran crear lazos entre los trabajadores.

### **9.2 Contexto social de los trabajadores**

Según lo observado la mayoría de los trabajadores son hombres, presentando la mayor parte del tiempo momentos en los cuales el personal de la obra está compuesto en su totalidad por hombres. A su vez la mayoría de los trabajadores provienen de estratos uno y dos, y en algunos casos de estratos tres. Por otra parte, la mayoría de los trabajadores no cuentan con estudios de educación superior, siendo muy contadas las veces en las cuales una persona que cursa estudios de educación superior o que cuenten con títulos de educación superior se encuentren dentro de la planta de trabajadores.

No obstante, estos factores no son determinantes para encontrar la razón por la cual se presente el fenómeno de la rotación laboral.

### **9.3 Condiciones laborales**

Por lo general cuando se presenta muy a menudo el fenómeno de la rotación en los trabajadores de una empresa, el problema suele radicar en las condiciones laborales, ya que si al trabajador le parecen precarias las condiciones labores en las que se encuentran, prefiere retirarse y buscar empleo en otro sector.

No obstante, lo anterior, al observar las condiciones laborales en las cuales se encontraban los trabajadores de la constructora, se puede ver que cuentan con una vinculación laboral estable, en la cual se les realiza el pago de todas las prestaciones sociales de ley, cuentan con maquinaria novedosa, se les brinda la dotación necesaria para desempeñar el cargo y la labor en concreto.

A su vez los horarios laborales son los que legalmente se estipulan por ley, a la par que cuentan con el tiempo reglamentario para consumir su almuerzo.

Queda entonces claro que las condiciones laborales en la constructora son óptimas y no es esta la razón por la cual los trabajadores deciden dejar la compañía.

### **9.4 Mecanismos de selección del personal**

Con respecto a este factor en concreto se observa que la constructora no tiene un filtro concreto frente a los trabajadores que vincula a su compañía. No se les hace una entrevista o encuesta que permita conocer más de ellos, esto a razón de la alta rotación de la compañía, debido a que como existen varias vacantes, estas deben ser llenadas con rapidez para que no exista deficiencia de personal al momento de adelantar la obra.

Es aquí donde se presenta la falencia dentro de la constructora que provoca la existencia de rotación dentro de los trabajadores, para ellos es necesario crear un filtro por el cual se haga un seguimiento al personal contratado y de esta forma sean vinculados a la empresa, trabajadores que tengan la intención de permanencia dentro de la constructora.

### **9.5 Elaboración del filtro**

El filtro consistirá en la elaboración de una entrevista en donde se le hará una serie de preguntas puntuales en las cuales se logre determinar el animo de permanencia del trabajador dentro de la constructora.

De esta forma la entrevista preguntará por cuestiones tales como:

1. Su residencia actual. Si se encuentra radicado dentro de la ciudad y o está de paso.
2. Su núcleo familiar. Se buscará saber si el trabajador necesita estabilidad para mantener un núcleo familiar, lo cual reduce la probabilidad de deserción laboral.

A la par que permitirá entender los riesgos psicosociales a los cuales pueda estar sometido el trabajador y así saber el estado de su salud mental.

3. Sus expectativas con el trabajo a realizar. Al saber el trabajador que esperar de la labor que realizará, se sabrá entonces si estará se encontrará cómodo dentro del área laboral.

Teniendo en cuenta estas simples preguntas, más la información rutinaria sobre la edad, el nivel de estudios y experiencia, se basará entonces el filtro para integrar el personal a la constructora.

No obstante, aparte de realizar el filtro mencionado en cuestión es necesario revisar también las otras variantes por las cuales se puede presentar la rotación laboral, en donde el ambiente laboral también jugará un papel importante al momento de evitar la rotación.

Lo que también se pretende en el presente filtro es que las personas seleccionadas cuenten con aptitudes necesarias para crear un ambiente laboral óptimo para que los trabajadores de la constructora estén cómodos con el trato.

Ante esto también se realizará una serie de sugerencias para la constructora respecto a la capacitación del personal. Deberá entonces el equipo estar capacitado para tratar con los trabajadores nuevos y contar con un carácter humano.

Posterior a toda esta implementación, se deberá realizar una detenida observación respecto al ingreso y egreso de los trabajadores de la compañía. En la actualidad, de los 100 trabajadores aproximadamente el 70% renuncia o simplemente deja de presentarse a su puesto de trabajo.

Ante esto es necesario observar después de implementarse el presente plan estratégico como se desenvuelve el fenómeno de la rotación dentro de la constructora. Ante esto se observa después de la implementación del filtro, que pasadas 2 semanas el fenómeno de la rotación decreció de un 70% a un 50%. Teniendo una efectividad inmediata del 20%, al corto plazo, esperando que a largo plazo se reduzca a un 20% el total de la rotación y en el mejor de los casos se elimine completamente o se mantenga entre un 5% a un 10%.

## **9.6 Impacto de la rotación en la constructora Innova S.A.S**

Culminando así la implementación estratégica dentro del apoyo empresarial prestado a la constructora Innova S.A.S. y a su vez lo observado en el análisis de PESTEL y la matriz DOFA, la rotación laboral representa un retraso en la entrega de los proyectos de la constructora, teniendo un impacto negativo en el sector productivo tanto en el económico, ya que el retraso de la entrega de los proyectos significa que el Goodwill de la marca se verá afectado y los clientes posiblemente decidan no contratar con la constructora.

Reducir la rotación de los trabajadores en la constructora ampliará el portafolio de clientes debido a que se reflejaría la eficacia y eficiencia con la cual trabaja la constructora.

### **10. Conclusiones**

Se logra concluir que la causa principal del fenómeno de la rotación se debía a la falta de filtros empelados para la selección de personal, debido a que al implementar el filtro se redujo a corto plazo un 20% de la rotación, teniendo como proyección a largo plazo la reducción total de la rotación laboral.

La elaboración de un plan estratégico es fundamental al momento de resolver los problemas internos presentados en una empresa, apoyado en el análisis de PESTEL y la matriz DOFA, resolviendo de forma eficiente las falencias presentadas.

A su vez se observa que la alta rotación presentada dentro de una empresa afecta negativamente el factor productivo y económico provocando pérdidas económicas y en el caso de constructoras retrasando la entrega de proyectos.

### Referencias

- Andrés, Á. (2019, noviembre 14). Cómo acabar con la Rotación de Personal en 7 pasos. *Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual*.  
<https://www.bizneo.com/blog/rotacion-personal/>
- Departamento de Talento Humano—Grupo Davila & Davila*. (s. f.). Recuperado 10 de septiembre de 2022, de [http://www.grupodaviladavila.com/es/content/departamento-de-talento-humano\\_16.html](http://www.grupodaviladavila.com/es/content/departamento-de-talento-humano_16.html)
- Egarco Egas Arguello C Ltda Perfil de Compañía—Ecuador | Finanzas y ejecutivos clave | EMIS*. (s. f.). Recuperado 10 de septiembre de 2022, de [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Egarco\\_Egas\\_Arguello\\_C\\_Ltda\\_es\\_4900982.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Egarco_Egas_Arguello_C_Ltda_es_4900982.html)
- El impacto del riesgo político en la industria de la construcción en América Latina*. (s. f.). The One Brief. Recuperado 10 de septiembre de 2022, de <https://theonebrief.com/latam/post/el-impacto-del-riesgo-politico-en-la-industria-de-la-construccion-en-america-latina/>
- Herrera, N. L. R., Piantini, A. R. C., & Elizondo, M. T. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, V(5), 83-91.
- Pérez, O. (s. f.). *Principales razones de rotación de personal en tu empresa*. Recuperado 10 de septiembre de 2022, de <https://blog.peoplenext.com/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>
- Tiempo, C. E. E. (s. f.). *Edificaciones impulsan el PIB de construcción en este año*. Portafolio.co. Recuperado 10 de septiembre de 2022, de <https://www.portafolio.co/economia/edificaciones-impulsan-el-pib-de-construccion-en-este-ano-566580>

Apéndices

Apéndice A: poster científico



**ROTACIÓN LABORAL**

:La rotación laboral dentro de la Constructora Innova S.A.S, es una problemática que la empresa ha venido presentado desde su fundación, provocando así un retraso en la entrega de proyectos y perdida de oportunidad con clientes nuevos.

Ante esto nace la necesidad de crear un plan estratégico por el cual la constructora pueda reducir la rotación laboral y así reducir el impacto negativo en el sector económico y productivo de la constructora.



**FILTRO**

Posterior a la implementación del plan estratégico se redujo la rotación del 70% de 100 trabajadores a un 50%, esto quiere decir que en menos de un mes se redujo un 20% , tras la implementación del filtro de selección.

**METODOLOGÍA**

Se realizó un investigación basada en el método de observación y se utilizaron herramientas como las matrices DOFA y el método de PESTEL.

A su vez se realizó y se implementó un plan estratégico basado en las herramientas utilizadas.

**RESULTADO DEL PLAN ESTRATEGICO**

Una vez realizado los estudios orientados con los modelos de PESTEL y DOFA, se logra concluir que la alta rotación de la empresa Innova afecta negativamente el sector económico y productivo de la compañía.

El análisis de la situación llevó a la conclusión que la alta rotación laboral era producto del proceso de selección adelantado por parte de la compañía.

Frente a esto se elaboró un filtro en forma de entrevista, para reforzar la selección de los candidatos al puesto referido donde se presentaba la alta rotación.

