



## **Relación de la satisfacción laboral y la rotación del personal operativo de una empresa de construcción de la ciudad de Manizales**

Manuela Castaño Salazar

Catherine Cardona Soto

Natalia Mejía García

Lina Yuliana Ruiz Mejía

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Asesores: Ángela Ocampo Mosquera, Magíster (MSc) en Gerencia del Talento Humano

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Manizales, Caldas, Colombia

2025

<b>Cita</b>	Castaño Salazar, M., Cardona Soto, C., Mejía García, N., & Ruiz Mejía, L. (2025).
<b>Referencia</b>	Castaño Salazar, M., Cardona Soto, C., Mejía García, N., & Ruiz Mejía, L. (2025). <i>Relación de la satisfacción laboral y la rotación del personal operativo de una empresa de construcción de la ciudad de Manizales</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Especialización en Gerencia del Talento Humano , XXX

Grupo de Investigación Administración y Gerencia del Talento Humano

Línea de Investigación Gerencia del Talento Humano.

Declaración de inteligencia artificial: Los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como ChatGPT, Grammarly, Turnitin, Copilot, Gemini, entre otras], de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

**Biblioteca y Centro de Recursos:** <https://biblioteca.umanizales.edu.co/>

**Repositorio Institucional:** <http://ridum.umanizales.edu.co/>

**Universidad de Manizales:** [www.umanizales.edu.co](http://www.umanizales.edu.co)

**Revistas:** <http://revistasum.umanizales.edu.co/>

**Fondo Editorial:** <https://editorialum.umanizales.edu.co/>

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos

---

## Tabla de contenido

Resumen .....	6
Abstract .....	6
Importancia del sector de la construcción en Colombia .....	10
La rotación de personal en las empresas constructoras .....	12
La empresa Constructora Urbano S.A.S .....	15
Problema de fidelización y rotación del personal .....	15
Pregunta Problema .....	16
Importancia para el campo del Talento Humano .....	17
Objetivos específicos.....	20
Conceptos .....	24
Teoría de la Satisfacción .....	24
Satisfacción Laboral .....	26
Dimensiones de satisfacción laboral a tener en cuenta en el estudio .....	29
Rotación de personal .....	31
Rotación de personal funcional.....	33
Fidelización del recurso humano.....	35
Propuesta Teórica para la solución del problema: motivación de los trabajadores .....	37
Instrumento: Encuestas .....	42
Cuestionario de satisfacción de Minnesota .....	42
Fase 1 .....	45
Resultados de satisfacción laboral por dimensión.....	45
Análisis por dimensión de Satisfacción Laboral .....	46
Fase 2.....	48
<b>Fase 3</b> .....	50

---

Referencias .....61

### **Lista de tabla**

Tabla 1 Indicadores del mercado laboral Nacional y Bogotá (Segundo trimestre 2023 vs 2024 cifra en miles).....	12
Tabla 2 Principales causas de rotación de personal en el sector de la construcción. ....	13
Tabla 3 Principales consecuencias de la rotación de personal en las empresas constructoras.....	14
Tabla 4 Cuestionario Minnesota MSQ aplicado a la empresa Urbano S.A.S Manizales .....	44
Tabla 5 Resultados de la Satisfacción por dimensión .....	45
Tabla 6 Índice de Rotación de la Empresa URBANO S.A según datos de los años 2023 y 2024	49
Tabla 7 Matriz de análisis de los resultados encontrados .....	52

### **Lista de figuras**

Figura 1 Diseño metodológico del estudio	43
Figura 2 Resultados de satisfacción por dimensión en porcentajes .....	46

### **Resumen**

Trabajo de grado dentro de la especialización en Gerencia del Talento Humano, que aborda la relación de la satisfacción laboral y la rotación del personal operativo de la empresa constructora Urbano S.A.S de Manizales (Caldas). Se utiliza el método cualitativo y cuantitativo, descriptivo y exploratorio mediante el cuestionario de satisfacción laboral de Minnesota. Se identifican los principales factores que inciden en la satisfacción laboral dentro del sector de la construcción, las prácticas actuales de gestión del talento humano en dicho sector, identificando áreas de oportunidad para implementar iniciativas que fortalezcan la fidelización hacia la empresa, y la estabilidad laboral. Al finalizar, se analizan las variables relacionadas con la satisfacción laboral del personal operativo de la empresa constructora Urbano S.A.S identificando sus principales deficiencias que inciden en la rotación de personal y realizando recomendaciones respecto de la satisfacción laboral organización interna, oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, ajuste de salarios y la importancia de fomentar un ambiente positivo en el trabajo.

### **Abstract**

This thesis, within the specialization in Human Talent Management, addresses the relationship between job satisfaction and turnover among operational staff at the construction company Urbano S.A.S. in Manizales, Caldas. The thesis uses a quantitative, descriptive, and exploratory method. The thesis identifies the main factors that influence job satisfaction within the construction sector, as well as current human talent management practices in this sector. The thesis identifies areas of opportunity to implement initiatives that strengthen company loyalty and job security. Finally, the variables related to job satisfaction of the operational staff of the construction company Urbano S.A.S are analyzed, identifying their main deficiencies that affect staff turnover and making recommendations regarding job satisfaction, internal organization, training and professional growth opportunities, salary adjustments, and the importance of fostering a positive work environment.

**Keywords:** organizational climate, human resources management, staff turnover, loyalty.

## **1 Planteamiento del problema**

Los acelerados cambios de la sociedad contemporánea ocasionan una evolución constante en la actividad empresarial y la economía de los países, así como transformaciones al interior de las organizaciones que cada vez se ven más en la necesidad de implementar estrategias consecuentes con estos procesos para una correcta gestión del personal. Actualmente se considera que la relación entre la empresa y el trabajador debe mejorar en distintos frentes, para mejorar los procesos, obtener mayor fidelización de los colaboradores y ventajas competitivas (Aldana, Bejarano, Casas, Molina, & Rodríguez, 2023).

De hecho, en la actualidad, las organizaciones deben enfrentar los retos de un mundo globalizado y altamente competitivo, en el que constantemente se presentan innovaciones y emergen tendencias y perspectivas para la administración estratégica de recursos humanos, derivadas de las transformaciones en las formas organizacionales, de los adelantos en ciencia y tecnología y de las nuevas formas de negociación y de relaciones organizacionales en un mundo interconectado y dinámico (Cardozo & Méndez, 2021).

Desde los inicios de la revolución industrial, las empresas y la producción han sido motivo de estudio y atención para determinar los factores que inciden en la satisfacción de necesidades e incremento de la productividad. Este proceso también involucró a las empresas constructoras, que se enfocaron hacia un mejoramiento continuo de la productividad y optimización de recursos, ante todo debido a la alta demanda que se comenzó a presentar en una amplia gama de infraestructuras civiles y la expansión del urbanismo (Cabrera, Ledezma, & Rivera, 2011).

En efecto, el crecimiento constante de la industria de la construcción ha ocasionado un aumento en sus operaciones y por tanto ha requerido mayores procesos de sistematización prestando atención no solo al proceso constructivo (técnicas, materiales, eficiencia) sino también a su fuerza laboral, como un elemento esencial y decisivo para la optimización de procesos, mayor rendimiento y rentabilidad.

Este pujante crecimiento de la industria de la construcción es más evidente en ciudades con alto nivel de industrialización, generando progreso, empleo y modernización (Gonzalez, 2011), demandando un alto número de operarios en el sector con distintas modalidades de vinculación laboral y enfrentando a veces problemas para su estabilidad y/o rotación debido a la deserción entre otros problemas que se analizarán en el presente estudio.

---

La satisfacción laboral y la rotación del personal son factores importantes para el éxito organizacional en cualquier sector. Estos conceptos han sido ampliamente estudiados y, aunque existen múltiples enfoques, ambos se consideran esenciales para mejorar la productividad, pues si los empleados están satisfechos, es menos probable que busquen otras oportunidades, reduciendo la rotación del personal, lo que puede resultar beneficioso tanto para los empleados como para las empresas (López & Orellana, 2022).

La alta rotación de personal operario en el sector de la construcción en Colombia es un fenómeno recurrente que impacta significativamente la productividad, los costos y la calidad de los proyectos. Entender sus causas y consecuencias es fundamental para que las empresas puedan desarrollar estrategias efectivas de retención y mejorar la sostenibilidad del sector. Se trata de un proceso multifactorial y común de las empresas y se manifiesta de forma diferente de acuerdo al sector económico al que esté vinculada la organización (Arcundia, Solís, & Baeza, 2004). La intensidad del fenómeno de rotación puede cambiar, siendo mayor en unos sectores que en otros, conforme a las políticas de administración de recursos humanos que posea la entidad y a diversas circunstancias tanto internas (organizacionales) como de los mismos trabajadores, e incluso ocasionadas por el mercado laboral actual.

Dicha rotación se considera normal, cuando es funcional y se enmarca dentro de unos parámetros estimados para el sector y acorde a la planificación empresarial, aunque no exista un método rígido y estricto para determinar el nivel de rotación de personal que se deba tener, este nivel puede ser estipulado por la organización teniendo como referentes su tamaño, características, posibles afectaciones y consecuencias que ocasione el fenómeno en términos económicos y productivos.

Estudios realizados sobre la intensidad de la rotación de personal en América Latina, revelan que algunas de las causas comunes de rotación se relacionan con bajos salarios, motivación, ambiente laboral, cultura organizacional, entre otras. Como consecuencias se describen, la baja productividad de las empresas, alteraciones del clima organizacional, pérdida de conocimiento (capital intelectual) y reducción de la reputación en el medio (Arcundia, Solís, & Baeza, 2004).

Por ello, es importante cumplir con los procedimientos adecuados que permitan disminuir los índices de rotación e incrementar la retención y fidelización de los trabajadores, así como para afrontar los procesos de rotación cuando estos son inevitables. Es por esto que se pretende, en el contexto de la presente investigación identificar las herramientas de gestión necesarias para integrar

---

los recursos humanos de las diferentes áreas involucradas en los procesos productivos, crear un clima organizacional favorable y garantizar mecanismos de motivación y satisfacción laboral en una empresa de construcción en particular, que sirva de referente para otras organizaciones y estudios académicos.

## 2 Justificación

### **Importancia del sector de la construcción en Colombia**

Colombia es un país en el que el sector de la construcción está en constante actividad para la ejecución de obras públicas o construcción de viviendas y edificaciones. El sector de la construcción comprende las edificaciones y construcción de obras civiles, conformando uno de los renglones más importantes para dinamizar la economía y generar fuentes de empleo, incluso por encima de sectores importantes como la explotación minera y las actividades de servicios (Carvajal, 2019).

A pesar de los recientes avances experimentados en tecnología y en técnicas de gestión de la producción, el área de la construcción continúa siendo uno de los sectores industriales más dependientes del factor humano siendo esta una de las actividades productivas más intensivas en mano de obra de la economía (DANE, 2024).

Sin embargo, la actividad constructora en Colombia enfrenta serios desafíos para garantizar la seguridad de los trabajadores y elevar el nivel de satisfacción laboral, debido entre otros factores a la alta rotación de personal, la inestabilidad laboral, los bajos niveles de compromiso de los trabajadores con las empresas que pueden deberse al tipo de actividades que deben desempeñar, las condiciones extremas o el bajo salario, y la desmotivación, entre otros.

En efecto, la mayoría de las empresas de construcción deben sortear dificultades con respecto a la vinculación y rotación de personal, la baja producción, difíciles condiciones laborales, problemas de seguridad industrial, altos índices de accidentalidad (CCS, 2025), impuntualidad en el pago de salarios, trato inadecuado que reciben los colaboradores, entre otras (Arcundia, Solís, & Baeza, 2004). Estas deficiencias estructurales ocasionan efectos para la empresa y el personal de obra, como desmotivación, poca satisfacción, inestabilidad laboral, inconformismo dentro de los trabajadores, lo que impide muchas veces alcanzar los objetivos dentro de la organización. Problemas como el absentismo, la rotación y la baja productividad están muy relacionados con la motivación y la satisfacción laboral dentro de este sector de la economía (Noboa, Barrera, & Rojas, 2018).

Esto se debe en parte al auge de las tendencias y perspectivas que se consideran en la actualidad para la administración del recurso humano, y que se relacionan con maximizar la productividad al menor costo, pero con una acentuada despersonalización de las relaciones

laborales, lo que refuerza la creencia en una prevalente deshumanización de las organizaciones, en la que se considera la persona solo como *recurso y objeto de producción* justificado en una supuesta “estrategia” de la administración (Noboa, Barrera, & Rojas, 2018).

De otro lado, la contratación informal es una constante debido a que las obras tienen un tiempo límite de duración y generalmente las condiciones laborales no son lo suficientemente atractivas para los postulantes, de modo que el empleador debe vincular personal que no cuenta con los requerimientos e idoneidad necesarios para desempeñarse. Además, la informalidad ocurre mayormente por el desconocimiento de los trabajadores acerca de sus derechos y por la necesidad de las personas de vincularse laboralmente (Torres, 2018).

Otro de los problemas que enfrenta la construcción es el alto nivel de riesgo para los operarios. Conforme al Decreto 1607 de 2002, se catalogan las organizaciones de acuerdo a su nivel de riesgo y para las constructoras que ejecutan tareas de demolición, preparación de terrenos y construcción de edificaciones u obras civiles, se ubican en el riesgo IV (alto) y V (máximo) (CCS, 2025).

De otro lado, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) señala que los operarios de la construcción se encuentran expuestos a altos riesgos en su salud y la exposición a cualquier riesgo puede darse de forma permanente. Los trabajadores no solo se encuentran frente a riesgos primarios de su propia actividad, sino también pueden sufrir exposiciones de forma pasiva frente a los riesgos generados por quienes trabajan a su alrededor (OIT, 2025).

Según Camacol (2024) en el trimestre móvil abril - junio 2024, el número de ocupados en el sector de la construcción a nivel nacional, se observa un crecimiento del 0,67%, al pasar de 22.787.222 (abril - junio 2023) a 22.938.895 (personas ocupadas en el mismo trimestre móvil del año 2024) (Camacol, 2024).

*Tabla 1 Indicadores del mercado laboral Nacional y Bogotá (Segundo trimestre 2023 vs 2024 cifra en miles)*

Indicador	Colombia			Bogotá		
	Abr - jun 2023	Abr - jun 2024	Var	Abr - jun 2023	Abr - jun 2024	Var
Tasa global de participación	64,27	63,93	-0,34	68,38	71,74	3,36
Tasa de ocupación	57,72	57,27	-0,45	61,50	64,52	3,02
Tasa de desempleo	10,18	10,41	0,23	10,06	10,07	0,00
Población total	50.963	51.488	1,03%	7.928	7.994	0,83%
Población en edad de trabajar	39.476	40.052	1,46%	6.495	6.572	1,19%
Fuerza de trabajo	25.370	25.603	0,92%	4.441	4.715	6,16%
Ocupados	22.787	22.939	0,67%	3.994	4.240	6,16%
Desocupados	2.583	2.665	3,17%	447	475	6,21%

Nota: Fuente: DANE (2024) Mercado laboral.

En cuanto a la inversión económica en el sector, en el año 2024 se registró un incremento de 2,3% con respecto al año 2023, con un incremento en el valor agregado de la construcción de 0,5% debido entre otros factores al crecimiento del valor agregado de las obras civiles que se ubicó en un 8,6% (DANE, 2024).

### **La rotación de personal en las empresas constructoras**

Según diferentes estudios, el sector de la construcción presenta un fenómeno alto de rotación de personal operativo, debido a diversos factores, como el absentismo, la baja remuneración y problemas dentro del ambiente laboral relacionados con las relaciones jerárquicas de los directivos de personal. Por otra parte, la mayor parte de los trabajadores son operarios quienes generalmente cuentan con un menor nivel educativo, lo que sumado a otros factores psicosociales y culturales, les impide emitir juicios de valor objetivos para dimensionar y valorar la importancia de la estabilidad laboral, que beneficie su calidad de vida personal y familiar (Carvajal, 2019).

Otros factores causantes de la alta rotación, se vinculan a la susceptibilidad de esta población para ser atraído por propuestas económicas de la competencia, que presentan una “mejor oferta”, sin considerar otros factores que sean adversos, de igual forma se percibe que muchos trabajadores del sector prefieren laborar en obras de construcción aledañas a su lugar de residencia

y en muchos casos prefieren renunciar para vincularse a otra empresa más cercana (López & Orellana, 2022).

También existen otros factores relacionados con las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, en particular entre el jefe directo (encargado de obra) y los trabajadores de obra, lo que genera dificultades en los niveles de organización y desempeño, puesto que obliga a los empleadores a contratar personal nuevo de forma constante para reponer el personal saliente, y exige mayores esfuerzos de los operadores para cumplir con la entrega de proyectos en el término establecido (Navarro, Linares, & Montaña, 2010).

La tabla 1 muestra las principales causas de rotación en el sector de la construcción.

*Tabla 2 Principales causas de rotación de personal en el sector de la construcción.*

<b>Condiciones salariales y beneficios poco competitivos</b>	Salarios bajos. Ausencia de beneficios adicionales Pago inoportuno – retrasos en la liquidación
<b>Inestabilidad laboral y contratación por obra o labor</b>	Contratos a corto plazo Alta informalidad. Percepción de desempleo cíclico.
<b>Condiciones de trabajo exigentes y rigurosas</b>	Esfuerzo físico intenso Exposición a riesgos Horarios extensos e inflexibles Condiciones ambientales adversas: trabajo ala intemperie.
<b>Falta de oportunidades de desarrollo y capacitación</b>	Escasas perspectivas de crecimiento Inversión insuficiente en capacitación
<b>Clima laboral y liderazgo</b>	Mal ambiente de trabajo Liderazgo deficiente Falta de reconocimiento
<b>Factores personales y externos</b>	Búsqueda de mejores oportunidades en otros sectores Movilidad geográfica. Problemas de salud

Como se puede observar al detectar las causas de la alta rotación de operarios, se evidencia que es un problema complejo con raíces profundas en las condiciones laborales, económicas y de gestión del talento en el sector constructor colombiano. Abordarlo requiere un compromiso integral por parte de las empresas para mejorar las condiciones salariales, ofrecer mayor estabilidad, invertir en el desarrollo del personal y fomentar un clima laboral positivo y seguro.

Por otra parte, la salida constante de operarios genera una serie de efectos negativos para las empresas constructoras y el sector en general. La siguiente tabla enumera algunas de las principales consecuencias de la alta rotación de personal:

*Tabla 3 Principales consecuencias de la rotación de personal en las empresas constructoras*

<b>Incremento de costos directos e indirectos</b>	Costos de reclutamiento y selección Costos de contratación y desvinculación Costos de capacitación Pérdida de productividad Horas extras
<b>Disminución de la productividad y eficiencia</b>	Interrupción de flujos de trabajo Menor cohesión de equipos Pérdida de conocimiento y experiencia
<b>Impacto en la calidad y seguridad</b>	Mayor probabilidad de errores Incremento de riesgos de accidentes
<b>Deterioro del clima laboral</b>	Sobrecarga para los empleados que permanecen Incertidumbre y desconfianza
<b>Afectación de la reputación de la empresa</b>	Puede ser percibida como un mal empleador
<b>Impacto en el sector</b>	Aumento de la informalidad Menor competitividad.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la rotación de personal en la empresa *Constructora Urbano S.A.S.* una compañía colombiana con sede en la ciudad de Manizales, dedicada a la construcción de edificios residenciales, para determinar los niveles de rotación y sus causas, así como los efectos adversos que pueda ocasionar este manejo del recurso humano y realizar recomendaciones para una productividad y eficiencias sostenidas.

### **La empresa Constructora Urbano S.A.S**

La empresa Constructora Urbano S.A.S. es una compañía colombiana con sede en la ciudad de Manizales, dedicada a la construcción de edificios residenciales. Con más de veinte años de trayectoria, fue constituida el 20 de abril de 2005, consolidándose como un actor relevante en el sector de la construcción. Su modelo de operación combina personal directo y contratistas, ya que subcontrata diversos procesos constructivos para el desarrollo de sus diferentes proyectos.

#### **Problema de fidelización y rotación del personal**

Actualmente, la empresa enfrenta una problemática significativa de rotación de personal operativo, una situación que se ha intensificado y se ha convertido en un desafío significativo, especialmente con la creciente demanda de vivienda.

Esta alta rotación representa un desafío estratégico, ya que la empresa debe garantizar la continuidad y calidad de sus proyectos mientras enfrenta la salida constante de trabajadores. Este factor de rotación tiene consecuencias negativas tanto en la empresa como para los trabajadores. Desde la perspectiva organizacional, es algo que afecta la productividad, incrementa los costos asociados a la contratación y la capacitación, y compromete la calidad de las obras al generar interrupciones en los procesos constructivos. Además, limita la posibilidad de consolidar equipos de trabajo estables y con experiencia, lo cual impacta directamente en la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

La formación y experiencia del personal son razones de peso para la continuidad de procesos ya que en el sector de la construcción, la rotación de personal puede ser particularmente alta debido a la naturaleza temporal de muchos proyectos, la demanda de habilidades específicas y las condiciones laborales.

Algunos de los factores que han influido en esta situación son las condiciones laborales adversas, que generan desmotivación en los trabajadores, la falta de oportunidades de desarrollo profesional, lo que limita el crecimiento y permanencia del personal. El clima organizacional y la informalidad laboral, también son aspectos claves que inciden en el sentido de pertenencia y estabilidad de los empleados, así como las bajas remuneraciones que llevan a los trabajadores a buscar mejores condiciones en otras empresas.

Estos elementos dificultan la fidelización del personal operativo, impactando tanto a la organización como a los trabajadores. Desde la perspectiva empresarial, la alta rotación genera

consecuencias negativas, como la reducción en la productividad debido a la constante entrada y salida de personal. El incremento en los costos de contratación y capacitación, afectando la rentabilidad de los proyectos. El compromiso en la calidad de las obras, ya que la rotación impide consolidar equipos de trabajo experimentados y cohesionados.

Con respecto a los trabajadores, la inestabilidad laboral provoca incertidumbre económica y emocional, afectando su bienestar general. Esto a menudo se define en una disminución de su compromiso con la empresa, aumentando la rotación y dificultando la construcción de una relación laboral sólida.

En 2023, ingresaron 51 trabajadores y salieron 54, lo que representa un índice de rotación del 54.00%

En 2024, ingresaron 19 trabajadores y salieron 58, reflejando un índice de rotación del 59.79%, lo que muestra un deterioro aún mayor en la estabilidad laboral.

Estos porcentajes confirman la urgencia de implementar estrategias que mejoren la satisfacción laboral y fomenten la retención del personal operativo.

Es por esto que el presente trabajo busca desarrollar una comprensión válida y profunda sobre la relación de la satisfacción laboral en el sector construcción y la rotación del personal operativo, siendo necesario analizar factores como las condiciones de trabajo, reconocimiento, valoración, seguridad y bienestar los cuales pueden afectar la percepción y el compromiso de los empleados del sector y su fidelización a la empresa a la hora de tomar la decisión de desertar de la empresa.

Una gestión adecuada en este aspecto permitirá fortalecer la sostenibilidad de la empresa y mejorar el bienestar de sus trabajadores, promoviendo un entorno más estable y equitativo para ambas partes. Se espera por tanto que los resultados de la presente investigación, contribuyan al mejoramiento en la administración del recurso humano de la empresa.

### **Pregunta Problema**

¿Cuál es la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal operativo de una empresa de Construcción de la ciudad de Manizales?

### **Importancia para el campo del Talento Humano**

La Gerencia del Talento Humano se enfoca esencialmente a identificar la forma como los planes e intenciones de la organización se pueden lograr a través del capital humano considerado como una de las principales ventajas competitivas.

En la actualidad, se tiende a implementar la teoría general de sistemas al interior de las organizaciones en el sentido de abordarlas como un conjunto organizado de partes interactuantes o interdependientes que se relacionan y conforman un todo, en el que el recurso humano es quizás el más importante. En efecto, las tendencias innovadoras en el presente siglo enfatizan la necesidad de considerar el recurso humano como “trabajadores del conocimiento” o capital intelectual, como elemento principal para el desarrollo de las organizaciones, en un mundo cada vez más competitivo. El capital humano es quizás el recurso más valioso con que cuentan las organizaciones puesto que contiene la experiencia acumulada por el personal, las capacidades, conocimientos y valores necesarios, algo que es útil y necesario para un óptimo desempeño laboral y un clima favorable dentro de las empresas (González D. , 2017).

Este es tal vez el más importante y fundamental recurso al interior de las organizaciones para la ventaja competitiva, por cuanto el personal es portador de habilidades, conocimientos, experiencia, entre otros valores intangibles que poseen las empresas (Nahapiet & Allen, 1998). Esto significa que la administración del recurso humano es un factor decisivo para que las empresas alcancen sus objetivos trazados con anterioridad logrando altos niveles de éxito y competitividad dentro del mercado (González A. , 2022).

Sin embargo, es preciso comprender que los individuos también poseen características personales, expectativas, objetivos, cualidades, historias de vida, que también inciden en la dinámica organizacional, por lo que no solo se deben considerar exclusivamente como fuente de recursos, en el propósito de comprender el comportamiento humano dentro de las organizaciones (Meyer & Allen, 1991).

En efecto, se debe subrayar la importancia de valorar a las personas de forma más amplia que solamente por sus habilidades laborales y su desempeño profesional. Aunque el capital humano es clave para la ventaja competitiva de una empresa, no se puede reducir a los colaboradores solo a los recursos funcionales. Desde la gestión del talento humano, se enfatiza la necesidad de desarrollar estrategias que reconozcan a los empleados como seres humanos, promoviendo su bienestar y alineando sus objetivos personales con los de la organización (Werther

& Davis, 2000). Solo así se puede fomentar un entorno laboral más comprometido, productivo y sostenible en el tiempo.

Uno de los aspectos críticos en la gestión del recurso humano se relaciona con la vinculación de los colaboradores que realiza la organización, pues es un aspecto clave en el éxito y el logro de los objetivos de la misma, siendo la rotación de personal uno de los temas importantes a tratar, en particular dentro del sector de la construcción por los altos índices de rotación de personal operario que se presentan.

Existen por tanto diversas variables que se deben considerar dentro de la gestión del talento humano de las empresas del área de la construcción. Bajo esta perspectiva, la rotación de personal debe considerar tanto las partes como el todo, determinando los factores que inciden en una mayor o menor rotación de personal (Carvajal, 2019).

La satisfacción laboral, relacionada con las condiciones de trabajo, el reconocimiento, la valoración, la seguridad y el bienestar son algunas de estas variables. Las posibilidades de estabilidad laboral y de crecimiento, la motivación como pilar de la fidelización, programas de capacitación y desarrollo, son otros factores adicionales necesarios para una eficiente administración de los recursos humanos (López & Orellana, 2022).

La motivación y el reconocimiento son elementos adicionales en los que deben enfocar su atención las organizaciones, para la satisfacción de los empleados y que se asumirá como la estrategia a implementar en el presente estudio de caso, bajo la premisa de que es importante que las empresas puedan implementar un plan de motivación al colaborador como práctica de gestión, para un mejor desempeño ya que las personas deben sentirse bien en su lugar de trabajo, adquirir sentido de pertenencia y compromiso con su organización (Arcundia, Solís, & Baeza, 2004).

En la actividad constructora persisten niveles de informalidad que pueden afectar la calidad de vida laboral. Entre los aspectos a mejorar, se encuentran: la accidentalidad laboral, la mortalidad, la estabilidad laboral, la rotación de personal, la productividad, la motivación, la planeación y el presupuesto para la gestión de personal. Estas debilidades presentes en ciertas áreas o departamentos de las empresas constructoras, requieren mayor atención de parte de los encargados de la gestión de personal, para evitar bajas en la productividad, aumento en la accidentalidad laboral y pérdida de motivación entre otros aspectos (Torres, 2018).

Además de esto, los trabajadores en muchas empresas deben afrontar carencias en los sistemas de gestión en la salud y seguridad en el trabajo, baja estabilidad laboral y bajos niveles de

---

capacitación o formación en el trabajo (Torres, 2018). Las consecuencias de esto se derivan en sobre costos y lo más grave es la pérdida de vidas humanas, así como la disminución de la capacidad laboral a causa de lesiones que pueden ser temporales o permanentes (Arcundia, Solís, & Baeza, 2004).

Por eso es necesario enfatizar en la importancia de cumplir la normatividad en las relaciones laborales, con respecto a asuntos clave como horarios, descansos, pagos y seguridad social, relaciones constructivas con sindicatos (si aplica), mantener un diálogo abierto y colaborativo para atender los reclamos justos de los trabajadores (Castellanos, 2020).

Con respecto a la seguridad y bienestar en el trabajo, se debe promover una cultura de seguridad proactiva, e inculcar la seguridad como un valor fundamental en todos los niveles de la organización. Se debe dotar de equipos necesarios al personal para su protección, identificar y controlar los posibles riesgos que se presenten para cada área y adoptar medidas preventivas. Además, es recomendable realizar pausas activas, fomentar hábitos saludables y descansos adecuados para prevenir la fatiga y lesiones (Castellanos, 2020).

La implementación de una cultura organizacional para la prevención de accidentes y mortalidad laboral, es una tarea en la que se deben comprometer tanto las empresas como los mismos trabajadores. De esta forma, las primeras reducen el riesgo de sanciones y los empleados protegen su salud y su integridad personal (Pedraza, Obispo, Vásquez, & Gómez, 2015).

---

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Determinar la relación de la satisfacción laboral y la Rotación del personal operativo de la empresa Constructora Urbano S.A.S en Manizales.

#### **Objetivos específicos**

Identificar los principales factores que inciden en la satisfacción laboral del personal operativo de la empresa constructora Urbano S.A.S de Manizales.

Analizar la tasa de rotación del personal operativo de la empresa constructora Urbano S.A.S en Manizales, identificando sus principales causas de salida.

Contrastar los datos recopilados con las prácticas actuales de la gestión humana de la empresa Constructora Urbano S.A.S, para definir la relación entre satisfacción y rotación.

## 5 Marco teórico

La gestión del recurso humano en el sector de la construcción ha sido motivo de interés de distintos analistas por ser una problemática compleja en la que se ha detectado el alto nivel de rotación de personal, debido a diferentes factores que se presentan en los siguientes referentes teóricos.

Edward Torres Nova, realizó un estudio sobre los principales problemas relacionados con la gestión del talento humano que se presentan en las obras de construcción en Colombia. La importancia del estudio se centra en dar a conocer las principales condiciones de seguridad en el trabajo que deben tener en cuenta la empresa constructora para preservar y aumentar los niveles de calidad de vida y bienestar de los operarios que se desempeñan en el sector de la construcción con el fin de mejorar además la productividad (Torres, 2018).

Zerraga, Gutiérrez y Rengifo (2017), por su parte, ejecutaron una investigación sobre el Clima Organizacional y satisfacción laboral en pequeñas empresas del sector construcción (Caso peruano), resaltando que en este sector presenta algunas características que la diferencian de otros sectores productivos, siendo las Pymes las más representativas (99.32%). El estudio revela que uno de los motivos más frecuentes de la rotación de personal es el deficiente clima organizacional lo que se refleja en la insatisfacción del trabajador promedio. Los resultados del estudio indican que debido a las características propias del sector de la construcción en el Perú, las recomendaciones para crear un clima organizacional apto para la permanencia de los operarios, no se pueden implementar a cabalidad por lo que se presentan deficiencias (Zegarra, Gutiérrez, & Rengifo, 2017).

La investigación de Wilches Rubio (2018), de la Universidad Externado de Colombia, sobre el clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa *Minería Texas Colombia*, encontró que estos aspectos son multi dimensionales en el sentido de que inciden factores como las instalaciones físicas, los recursos técnicos y humanos, y principalmente la relación entre los colaboradores de la organización.

La Población estuvo delimitada por una muestra de 40 trabajadores. Los resultados demuestran que ellos consideran que existe un buen clima dentro de la empresa, debido a que existe un ambiente de colaboración y relación interpersonal positivo, además existe la posibilidad de capacitación y desarrollo de habilidades (Wilches, 2018).

Sowter y Bettolli (2017) realizaron un estudio sobre la rotación de personal en la empresa Constructora Corbe S.R.L, con el fin de determinar las causas por las cuales dicha empresa posee altos índices de rotación analizando los aspectos internos. Entre las conclusiones obtenidos se tiene que existe una correlación entre la baja motivación del personal y su elevado índice de rotación de personal, por lo que recomiendan prestarle mayor atención al desarrollo del capital humano, sus competencias, conductas y actitudes mediante el trabajo en equipo y el compromiso de los colaboradores con la empresa, así como implementar un plan de incentivos (Sowter & Bettolli, 2017).

Sobre el impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras, Cabrera, Ledezma y Rivera (2011) presentan un artículo de su estudio realizado en el estado de Nuevo León (España) en el que analizan la eficiencia del factor humano en el contexto de 17 empresas constructoras actuales. El estudio logró determinar la relación entre la rotación del personal con la productividad y la eficiencia, lo que se traduce en pérdidas o ganancias para las empresas (Cabrera, Ledezma, & Rivera, 2011).

Mirian de Jesús Carvajal (2019) trata de establecer los factores determinantes de la rotación laboral en el área operativa de una empresa de estructuras y construcciones, caracterizada por una alta rotación. La principal contribución de la investigación fue la identificación de los factores específicos causante de rotación y el planteamiento de acciones específicas para la resolución de cada causa, con el fin de mejorar su quehacer administrativo y operativo. Entre los factores detectados figuran: problemas de relaciones interpersonales, insatisfacción con salarios y horarios de trabajo, y dificultades comunicativas entre el área administrativa y el área operativa de la empresa (Carvajal, 2019).

Por su parte, Navarro, Linares & Montaña (2010), adelantaron un trabajo de investigación acerca de los *Factores de satisfacción laboral evocados por los Profesionales de la Construcción en la Comunidad Valenciana* (España), intentando descubrir la forma como viven, sienten y perciben su actividad laboral y si se sienten satisfechos en su desempeño laboral. En los resultados obtenidos encontraron un buen nivel de satisfacción frente a las condiciones laborales, con un buen sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la empresa (Navarro, Linares, & Montaña, 2010).

Eloísa López y Jorge Orellana (2022) realizaron una investigación acerca de la satisfacción laboral y fidelización de los colaboradores de la empresa *Cemaco S.R.L*, en el Perú, en la que

analizan la relación entre satisfacción laboral y la fidelización de los empleados en el sector de venta de materiales de construcción en Huancayo, destacando su enfoque en factores clave para retener al personal y mejorar la competitividad empresarial. Los resultados revelaron una correlación positiva y significativa entre las variables principales dentro de la empresa (López & Orellana, 2022).

Dentro de un proyecto de investigación financiado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Diana Carolina González (2017) publicó un artículo sobre la *Contratación laboral en el sector de la construcción en Colombia: ¿Ventajas para quién?* A partir de la revisión normativa del régimen actual de contratación laboral en Colombia, específicamente para el caso de empleados de la construcción, concluye que se presentan numerosas irregularidades en los procesos de inserción laboral en el sector que aumentan la informalidad y la subcontratación; cuyas desventajas recaen tanto en el empleado al ser más frecuente la vulneración de sus derechos laborales, como en las empresas constructoras al aumentar sus gastos tanto en la subcontratación de personal como en el pago de las posibles sanciones legales ocasionadas por los desaciertos en los procesos de contratación (González D. , 2017).

Otra investigación interesante es la Evaluación de la percepción del riesgo en trabajadores de una empresa del sector de la Construcción en Bogotá de Yuri Lilian González (2011), realizada dentro de la Maestría en Salud y Seguridad en el Trabajo de la Universidad Nacional de Colombia. En ella se logran identificar las actividades que los trabajadores consideran como más peligrosas, su magnitud de riesgo y los atributos que subyacen a la percepción. Los hallazgos indicaron que los trabajadores pueden estar considerando con mayor frecuencia el atributo de inmediatez de las consecuencias para determinar la gravedad del daño, que a un grado de temor o rechazo por aquellas actividades que consideren como más dañinas para la salud y el bienestar (Gonzalez, 2011).

De otro lado es pertinente hacer mención al Análisis de la accidentalidad en el sector de la construcción en Colombia en el periodo comprendido de los años 2010 a 2016, causas y riesgos de mayor frecuencia, realizado por Nilson Castellanos, (2020) en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Los resultados del hallazgo muestran los accidentes ocurridos en las obras y su evolución durante este periodo, e incluyen los riesgos, causas y factores considerados como los más peligrosos y que inciden en la mayor parte de los accidentes e incidentes (Castellanos, 2020).

Con respecto a la rotación de personal, es preciso mencionar la investigación de Angélica María Suaza (2023), Análisis de la rotación de personal, la calidad de vida laboral y el plan de bienestar laboral de Comercial Fox elaborada dentro de la Maestría en Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia. El estudio abarca aspectos como el ambiente de trabajo, la satisfacción laboral, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la remuneración y el desarrollo laboral, y la forma como inciden en la rotación de personal de la empresa unidad de análisis, finalizando con una serie de recomendaciones y medidas estratégicas que pueden implementarse para mejorar la calidad de vida laboral y reducir la rotación de personal en este contexto específico (Suaza, 2023).

Por último, es pertinente hacer alusión al estudio de Raymundo Westfalia (2020) sobre la Relación entre la rotación de personal y el clima laboral del personal operativo de una empresa Retail de Lima (Perú), centrado en estudiar el nivel operativo a cargo de personal que ejecuta la reposición, recepción, origen, manipulación de mercadería, entre otros. El estudio tuvo en cuenta variables como el clima laboral y la rotación de personal, con las dimensiones del clima laboral serán la realización personal e involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales (Westfalia, 2020).

### **Conceptos**

En desarrollo del marco teórico, se describirán los conceptos de teoría de la satisfacción, la Satisfacción Laboral, Rotación de personal, fidelización del recurso humano y la propuesta teórica que guía el presente estudio.

#### **Teoría de la Satisfacción**

La teoría de la satisfacción se refiere a un conjunto de enfoques que buscan comprender qué elementos o condiciones contribuyen a que un individuo se sienta contento o satisfecho, ya sea con su vida en general, con un producto o servicio, o, en el ámbito que nos interesa, con su trabajo. Si bien el concepto de satisfacción puede aplicarse a diversos campos, cuando se menciona la "teoría de la satisfacción" en el contexto laboral, algunos de los proponentes más influyentes son:

Frederick Taylor con su Teoría de la Administración Científica. Aunque no se centró directamente en la "satisfacción" como la entendemos hoy, Taylor fue pionero en buscar la eficiencia en el trabajo. Su enfoque en la racionalización de las tareas, el estudio de tiempos y

movimientos, la división del trabajo y la especialización, buscaba optimizar la productividad, asumiendo que un trabajo bien estructurado llevaría a mejores resultados, aunque no exploraba a fondo los factores intrínsecos de la satisfacción del trabajador (Taylor, 1911).

La teoría científica de Frederick Taylor y su administración científica siguen siendo fundamentales en la evolución de la gestión empresarial. Los principios científicos de Taylor continúan siendo relevantes, adaptándose a las necesidades actuales de las empresas mediante el uso de tecnologías avanzadas como la IA, la automatización y el análisis de datos. En 2024, la administración científica sigue marcando la pauta en la gestión empresarial, demostrando que, a pesar de las transformaciones tecnológicas, los principios de la administración científica de Taylor continúan teniendo una importancia trascendental en la eficiencia operativa y el bienestar laboral (Taylor, 1911).

De igual forma, la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1954) se inscribe en la teoría de la satisfacción. Maslow (1954) propuso una pirámide de cinco niveles de necesidades humanas (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización). Su teoría sugiere que una vez que las necesidades de un nivel inferior son satisfechas, surgen otras superiores. Aplicada al ámbito laboral, la satisfacción se logra al satisfacer progresivamente estas necesidades, desde un salario justo y condiciones de seguridad hasta oportunidades de crecimiento y desarrollo personal (Maslow, 1954). Posteriormente se explicará más en detalle como propuesta teórica para abordar el problema en el presente estudio.

Por otra parte, es preciso mencionar a Frederick Herzberg con su Teoría de los Dos Factores o Bifactorial. Herzberg es uno de los más destacados en este campo. Distinguió entre dos tipos de factores que influyen en la satisfacción y la insatisfacción laboral:

*Factores de Higiene* (o Extrínsecos): Son aquellos que, si están ausentes o son inadecuados, pueden causar insatisfacción. Sin embargo, su presencia por sí sola no genera satisfacción. Incluyen aspectos como el salario, las condiciones de trabajo, la seguridad laboral, las políticas de la empresa, la supervisión y las relaciones interpersonales.

*Factores de Motivación* (o Intrínsecos): Son los que realmente generan satisfacción y motivación cuando están presentes. Se relacionan con el contenido del trabajo en sí, como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo significativo y las oportunidades de crecimiento y promoción (Herzberg, 1966).

Otros autores que se vinculan a la teoría de la satisfacción son Víctor Vroom y Porter y Lawler. Víctor Vroom en su Teoría de las Expectativas plantea que la motivación y, por ende, la satisfacción, dependen de las expectativas del individuo. Un trabajador estará motivado y satisfecho si cree que su esfuerzo lo llevará a un buen desempeño, que ese desempeño será reconocido y recompensado, y que las recompensas son valiosas para él (Vroom, 1964).

Porter y Lawler proponen un Modelo de Motivación en el Trabajo, basándose en la teoría de las expectativas. Sugieren que la satisfacción laboral es el resultado de las recompensas percibidas por el trabajador en relación con su desempeño. Es decir, si el trabajador siente que las recompensas recibidas son justas y equitativas por el nivel de esfuerzo y rendimiento que ha puesto, experimentará satisfacción (Lawler & Porter, 1967).

### **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral se considera cada vez más como un elemento crítico que incide directamente en la calidad de los servicios ofrecidos y en el bienestar general de la sociedad y por tanto, se ha convertido en tema de gran interés y análisis por parte de expertos en gestión organizacional y psicología ocupacional (Gonzalez, 2011).

En el sector de la construcción, la satisfacción laboral juega un papel crucial para la fidelización del personal operativo. Dado que este sector se caracteriza por ser altamente demandante físicamente, con entornos cambiantes y un alto índice de rotación de personal (Arcundia, Solís, & Baeza, 2004), los trabajadores de este sector a menudo enfrentan condiciones desafiantes que impactan directamente su bienestar y, consecuentemente, su satisfacción en el puesto de trabajo.

En efecto, la exposición de los colaboradores a condiciones laborales con altos niveles de estrés y riesgos físicos y psicológicos, demanda de este sector económico, una mayor atención a la satisfacción laboral entre sus operarios. Es por esto que diversos estudios se han enfocado a analizar en particular los planes de satisfacción laboral que elaboran las empresas de la construcción, sus aciertos y debilidades, ya que constituye un elemento imprescindible para crear sinergias colaborativas entre los trabajadores, teniendo presente sus necesidades laborales y personales.

La literatura clásica, define la satisfacción laboral como un estado placentero y positivo emocionalmente, producto de las experiencias laborales de cada individuo, aclarando que no se

trata únicamente de una actitud aislada y específica, sino colectiva, generando efectos en las actitudes de cada persona hacia su trabajo (Locke, 1976). Locke (1976), afirma además que no es solamente una actitud aislada y específica, es más bien una actitud genérica y global cuyo origen radica en las actitudes particulares que una persona tiene hacia su trabajo y todo lo que se relaciona con él. Así mismo, plantea que la satisfacción en el trabajo se obtiene de la relación de lo que realmente es deseado por el trabajador y lo que consigue (Locke, 1976).

Algunos autores modernos, también señalan que el concepto de satisfacción laboral se refiere al estado de aceptación o rechazo que una persona experimenta de su realidad laboral, e incluye componentes emocionales, cognitivos y conductuales (Zegarra, Gutiérrez, & Rengifo, 2017). Se trata de un juicio de valor que la persona emite para determinar la diferencia entre lo que desea y lo que puede obtener, lo que puede generar sentimientos de satisfacción o de frustración.

De acuerdo con Gibson y Donnelly (2001), la satisfacción laboral es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo y una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo, e incluye además del sentimiento o la emoción, la actitud con su componente cognitivo y conductual. Según estos autores, es un grado de conformidad del empleado con respecto a su entorno de trabajo y la satisfacción del trabajador oscila entre la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones personales y la seguridad (Gibson & Donnelly, 2001).

Según estos autores, este concepto está estrechamente ligado a las funciones laborales, puesto que se manifiesta a partir de la percepción sobre el trabajo, basada en factores relacionados con el ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la constitución de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

Desde la perspectiva de la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, se pueden identificar elementos cruciales. Los factores de higiene en la construcción, aunque no garantizan la satisfacción por sí mismos, son fundamentales para evitar la insatisfacción. Esto incluye un salario competitivo que reconozca el esfuerzo físico y la especialización, condiciones de seguridad adecuadas en obras que por naturaleza implican riesgos, horarios laborales razonables que permitan el descanso y la conciliación, y un ambiente de trabajo donde el trato y las relaciones interpersonales sean respetuosas (Herzberg, 1966).

Sin embargo, para lograr una verdadera satisfacción y motivación, el sector debe enfocarse en los factores intrínsecos. El reconocimiento del trabajo bien hecho, la oportunidad de adquirir

nuevas habilidades y conocimientos a través de capacitaciones, la posibilidad de asumir mayores responsabilidades y ver el impacto directo de su labor en proyectos tangibles (como la construcción de viviendas, puentes o edificaciones) son elementos que generan un sentido de logro y propósito. Un albañil, un ingeniero o un operario de maquinaria se sentirán más satisfechos si perciben que su contribución es valorada, que tienen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y que su trabajo tiene un significado más allá de la mera ejecución.

La evaluación de la satisfacción laboral mediante indicadores del comportamiento organizacional es importante, con el fin de fijar estándares que incidan en las políticas de las empresas y la gestión del personal, puesto que el grado de satisfacción de los trabajadores depende en gran medida del clima organizacional.

De hecho, Zegarra et al., (2017) consideran que la satisfacción laboral puede centrarse en requisitos como la seguridad, la salud personal, crecimiento, oportunidades de progreso, trabajo en equipo y autoestima. Son factores que podrían incidir en la satisfacción de los trabajadores, las relaciones interpersonales en el trabajo y el desempeño laboral.

Se considera que existe una satisfacción laboral favorable cuando se proporciona la satisfacción de las necesidades personales y se eleva la moral de los medios, y es desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. Por el contrario, cuando no existe un buen nivel de satisfacción en el trabajo, el empleado no siente el peso de la responsabilidad con decisión y no realiza bien sus actividades cotidianas (Sowter & Bettolli, 2017).

Es indudable que las organizaciones deben identificar que el recurso más valioso con el cual se hacen tangibles los proyectos de construcción es el recurso humano. Es por esta razón, que los esfuerzos deberían estar enfocados a crear y promover la decisión, adaptación y fidelización del personal brindando bienestar que garantice la permanencia y sostenibilidad en el mercado. La satisfacción laboral es un concepto clave que aplicado al sector construcción, implica el saber cómo se sienten los empleados operativos en relación con sus condiciones de trabajo y su papel dentro de la empresa; partiendo de que toda empresa es una organización humana (Suaza, 2023).

De igual forma, la satisfacción laboral es considerada un elemento clave que incide directamente en que las empresas logren sus metas y objetivos debido a que los trabajadores forman una percepción positiva y/o negativa de la empresa que influirá en el compromiso y en la productividad de la misma, así como en su reputación (Da Silva, 2007).

Dimensiones de satisfacción laboral a tener en cuenta en el estudio

A continuación, se explicarán las dimensiones que se tendrán en cuenta en desarrollo del presente estudio, relacionadas con la satisfacción laboral.

### ***Contenido del trabajo***

El contenido del trabajo se refiere a las tareas, responsabilidades y desafíos que componen el día a día de un empleado. En el sector de la construcción, esto va más allá de las funciones operativas, e incluye la oportunidad de participar en diferentes fases de un proyecto, usar nuevas tecnologías o incluso proponer soluciones a problemas. Un trabajo interesante y variado, que permite a los empleados aplicar sus habilidades y aprender nuevas, genera un mayor sentido de propósito y compromiso, reduciendo así la probabilidad de que busquen oportunidades en otras empresas (Aldana, et al., 2023).

### ***Condiciones Físicas del Trabajo***

Las condiciones físicas del trabajo se refieren al entorno y a las herramientas con las que un empleado desempeña sus tareas diarias. En el sector de la construcción, esto incluye aspectos como la seguridad en el lugar de la obra, la disponibilidad de equipos y maquinarias en buen estado, y la calidad de la vestimenta y equipo de protección personal (EPP). Un entorno de trabajo seguro y bien equipado no solo previene accidentes y lesiones, sino que también demuestra que la empresa valora la vida y el bienestar de sus trabajadores. Proveer un entorno seguro y con herramientas adecuadas es un factor clave para aumentar la satisfacción, reducir el estrés y la ansiedad laboral, y contribuir a la retención del talento, ya que los empleados se sienten cuidados y protegidos.

### ***Reconocimiento y autoestima***

El reconocimiento y la autoestima se relacionan con la valoración que sienten los empleados por su esfuerzo y contribución. En la construcción, esto se puede manifestar a través de elogios públicos por un trabajo bien hecho, bonificaciones por la finalización exitosa de un proyecto o ascensos. Cuando los trabajadores se sienten valorados y respetados, su autoestima y su motivación aumentan significativamente. Este reconocimiento fortalece el sentido de pertenencia a la empresa, haciendo que los empleados se sientan más leales y menos propensos a irse (Bohlander, 2008).

### ***Ética y valores personales***

La ética y los valores personales se refieren a la compatibilidad entre los principios de un empleado y los de la empresa. En el sector de la construcción, esto puede incluir un compromiso

con la seguridad en el lugar de trabajo, la transparencia en los procesos o la calidad en la obra. Cuando un trabajador siente que la empresa comparte sus valores de honestidad, responsabilidad y respeto, se genera un mayor sentido de identificación. Esta alineación no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también fomenta un ambiente de confianza, lo cual es vital para la retención del personal (Chiang, 2007).

### ***Estabilidad laboral***

La estabilidad laboral se define como la percepción del empleado de que su puesto de trabajo es seguro y a largo plazo. En la industria de la construcción, caracterizada por la temporalidad de los proyectos, ofrecer estabilidad puede marcar una gran diferencia. Esto puede lograrse a través de contratos indefinidos, la asignación continua a nuevos proyectos o la seguridad de que la empresa se mantiene activa. La sensación de tener un futuro asegurado reduce la ansiedad, lo que aumenta la lealtad y reduce la rotación, ya que los empleados no necesitan estar constantemente buscando su próximo empleo (Cabrera, et al., 2011).

### ***Relaciones interpersonales***

Las relaciones interpersonales se refieren a las interacciones y vínculos que se establecen entre los trabajadores y sus superiores. En un entorno como la construcción, donde el trabajo en equipo es fundamental, tener relaciones de respeto, apoyo y confianza es crucial. Según Aldana et al., (2023), un buen ambiente social, donde los compañeros se ayudan y los líderes son accesibles, genera un fuerte sentido de compañerismo. Esto hace que los empleados se sientan parte de una comunidad, lo que contribuye a un mayor bienestar emocional y una menor intención de dejar la empresa.

### ***Colaboración y liderazgo***

La colaboración y el liderazgo se centran en la forma en que los equipos de trabajo operan y cómo los líderes dirigen. Un enfoque de liderazgo que fomenta la colaboración permite que los trabajadores de la construcción participen activamente en la toma de decisiones. Esto no solo mejora la eficiencia y la calidad del trabajo, sino que también hace que los empleados se sientan más dueños de su labor. Un liderazgo participativo y un ambiente colaborativo son elementos clave para empoderar a los trabajadores y mantenerlos comprometidos a largo plazo (Hernández, et al., 2017).

### ***Compensación y beneficios***

La compensación y los beneficios incluyen el salario, los bonos, las horas extras y cualquier otro beneficio no salarial, como seguro médico o días libres pagados. En el sector de la construcción, una compensación justa y competitiva es fundamental para atraer y retener talento. Si bien el salario es un factor importante, los beneficios adicionales demuestran que la empresa se preocupa por el bienestar integral de sus empleados (Yopan, Palmero, & Santos, 2020). Ofrecer un paquete de compensación atractivo asegura que los trabajadores se sientan justamente recompensados, lo que reduce la insatisfacción y la búsqueda de mejores ofertas laborales.

### ***Desarrollo profesional***

El desarrollo profesional se refiere a las oportunidades de crecimiento y aprendizaje que una empresa de construcción ofrece a sus empleados. Esto puede incluir capacitaciones en nuevas técnicas, certificaciones de seguridad, la posibilidad de ascender a un puesto de supervisión o la mentoría de un profesional con experiencia. Ofrecer un camino claro de crecimiento profesional demuestra que la empresa invierte en sus trabajadores. Esto no solo mejora sus habilidades, sino que también aumenta su motivación y lealtad, ya que ven un futuro dentro de la organización (Pedraza et al.,2015).

### **Rotación de personal**

La rotación de personal es un tema ampliamente estudiado en la gestión de recursos humanos, y varios autores han abordado este fenómeno desde distintas perspectivas, indicando que es un proceso en el cual los empleados dejan una organización y son reemplazados por nuevos trabajadores. Se presenta en los casos de retiro voluntario o involuntario permanentes dentro de una organización. Se refiere por tanto a la cantidad de movimientos de trabajadores que entran y salen de una organización, comúnmente expresado en términos de proporción de rotación, lo que refleja el índice de eficiencia con que se está gestionando el manejo de personal por parte de los empleadores (Westfalia, 2020).

De forma similar, la rotación de personal es entendida por Bohlander (2008) como la renuncia por parte de un colaborador a la organización a la cual pertenece o el despido de un colaborador por parte de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2011), el término rotación de recursos humanos se emplea para referirse a los cambios de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio o volumen de personas que entran y salen de la empresa (Chiavenato, 2011).

Por lo general dentro del área de la construcción los proyectos se desarrollan temporalmente, por lo que la inestabilidad laboral y la rotación de personal es un común denominador, en la mayoría de los casos. Debido a esto, el problema de la estabilidad laboral permea el entorno de los ambientes laborales en esta área, puesto que no hay una permanencia continua del personal, lo que dificulta muchas veces no solo la permanencia en el tiempo, sino adelantar programas de capacitación entre otros obstáculos por tratarse de entornos volátiles y no controlables.

Esta situación de acuerdo a la OIT (2025), los proyectos de construcción que por lo general tienen una duración de algunas semanas o meses en una obra determinada, deriva en consecuencias para los trabajadores, en cuanto a su estabilidad laboral y capacitación (OIT, 2025). La deserción laboral también es frecuente, debido entre otros factores a las condiciones propias del trabajo, la temporalidad, los salarios y el trato de los superiores lo que causa desmotivación y no logra cautivar a los operarios quienes optan por otras alternativas laborales.

Por otra parte, la remuneración es un factor decisivo para conservar los trabajadores durante un lapso de tiempo prolongado, o por el contrario para su desvinculación. La compensación adecuada, y los incentivos económicos son un elemento clave para mantener y motivar la fuerza de trabajo, aunque en los casos en los que la compensación es demasiado alta, puede perder su capacidad de competir en el mercado (Werther & Davis, 2000).

En cuanto a la capacitación, es importante que el trabajador pueda recibir inducción sobre normas de comportamiento, medidas de prevención laboral contra accidentes, entre otras recomendaciones para garantizar su seguridad y bienestar.

Para efectos de planeación de recursos humanos, es preciso calcular el índice de rotación de personal. Existen distintas metodologías para medir la rotación de personal en función de índices. Sin embargo, la mayoría de propuestas de diferentes autores se basan en una relación entre entradas, salidas y los recursos humanos disponibles. Las diferencias radican básicamente en lo que se desea buscar con los diversos índices, siendo el índice de separación para medición de la rotación propuesto por Chiavenato (2011) uno de los más utilizados.

Según Chiavenato (2011), para ello se establece la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A= Admisiones de personal durante el período considerado (entradas)

D= Desvinculación de personal por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados durante el período considerado (salidas).

PE= Promedio efectivo del período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período y dividiendo entre dos.

En los casos en los que se deba analizar las pérdidas de personal y determinar las causas que motivan la desvinculación laboral, sólo se tienen en cuenta los retiro por iniciativa de los trabajadores y se ignoran por completo los provocados por la organización.

De acuerdo con Hernández, Cruz, Meza, y Cruz (2017) las causas que provocan la rotación de personal se dividen en causas forzosas o voluntarias, las cuales pueden ser por muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, renuncia del trabajador, despido, razón familiar / personal, etc. (Hernández, Cruz, Meza, & Cruz, 2017).

### ***Rotación de personal funcional***

La sabia utilización de los recursos disponibles permite a las organizaciones economizar sin sacrificar los resultados y objetivos alcanzados, y a su vez, tener mayores oportunidades de obtener continuidad y permanencia dentro del sistema, puesto que uno de los objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia.

Una de las dificultades que se presenta en la gestión de recursos humanos en una economía competitiva, en particular para las empresas de construcción, es saber en qué medida es necesario prescindir de recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y con bajos recursos económicos o por el contrario, conservar capital humano valioso por su experiencia dentro de la organización. Al respecto se deben considerar los principios que señala la rotación de personal de forma funcional y eficiente.

En efecto, se considera que una elevada rotación de personal para sostener una política salarial restrictiva, puede representar costos más altos por el flujo continuo de recursos lo que incide

en la baja calidad y eficiencia del nuevo personal que se vincule a la empresa (Sowter & Bettolli, 2017). Una alta rotación puede ocasionar otros efectos y deficiencias en los procesos productivos.

Tampoco se pretende desconocer el hecho de que la rotación de personal es necesaria, pues una baja rotación en una empresa puede ocasionar el estancamiento o envejecimiento del personal de la organización. Despedir a los empleados mediocres es una medida benéfica para la organización, puesto que los costos de mantener mano de obra improductiva pueden ser más altos, que los costos de reclutar y capacitar a otros más eficaces (Bohlander, 2008).

En definitiva, la rotación de personal es necesaria para adquirir nuevos recursos siempre y cuando sean mayores las entradas que las salidas, para potenciar las operaciones e incrementar los resultados, mediante una rotación funcional. Sin embargo, debido a que los efectos negativos por lo general son mayores que los positivos, la literatura hace mayor énfasis en éstos.

La rotación de personal exige asumir costos primarios, secundarios y terciarios descritos a continuación:

**Costos primarios:** Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo. Incluyen: costos de reclutamiento y selección, gastos de emisión y procesamiento de solicitudes, gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, arrendamientos, etc.

**Costos secundarios:** Comprenden gastos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Se relacionan de forma directa con la desvinculación y el consiguiente reemplazo del empleado, y aluden a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación que incluyen: efectos en la producción, en la actitud del personal, costos extralaborales y extra operacionales, entre otros.

**Costos terciarios:** se derivan de los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios sólo son estimables. Entre estos se encuentran: costo de inversión extra (aumento de tasas de seguros, depreciación de equipos, mantenimiento, reparaciones), aumento de salarios pagados a los nuevos empleados, pérdidas en los negocios (Sowter & Bettolli, 2017).

Estos costos derivados de la rotación de personal pueden aumentar o disminuir acorde al nivel de los intereses de la organización. Lo importante de cuantificarlos y cualificarlos, es considerar la importancia de una adecuada planificación en la gestión de personal, por parte de los

directivos de la organización, y tener en cuenta las implicaciones que genera la rotación constante de personal no solo para la empresa sino también para los individuos y la comunidad en general (Sowter & Bettolli, 2017).

### **Fidelización del recurso humano**

La fidelización laboral se refiere a las condiciones que se crean dentro de una organización para que el personal se sienta motivado a permanecer en ella. No se trata solamente de estrategias para retener el talento humano, sino que implica crear las condiciones para que los colaboradores se sientan valorados, comprometidos e identificados con los objetivos de la organización (Chiang, 2007). En opinión de Carvajal (2019), el éxito de cualquier empresa está relacionado a la lealtad y fidelización tanto de sus clientes e inversores, como de los empleados.

Para alcanzar estas metas la empresa debe tener una política interna consecuente en el sentido de cumplir sus promesas, lo que le otorga seriedad y contribuye a la fidelización tanto de clientes como de empleados. De esta forma, estos últimos se convierten en individuos fieles con un compromiso estable que los motiva a realizar y cumplir sus obligaciones laborales, y adquieren la iniciativa de permanecer, porque están convencidos de ofrecer un servicio de calidad (López & Orellana, 2022).

Se trata por tanto de una estrategia fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Para el caso del sector de la construcción, la fidelización de los operarios se configura como un factor crítico para el éxito y la sostenibilidad puesto que contribuye a la creación de entornos colaborativos que inciden en la productividad y eficiencia de la obra (Arcundia, Solís, & Baeza, 2004).

Cuando una organización se enfoca en la fidelización del recurso humano, está invirtiendo en crear un entorno en el que los empleados se sienten valorados y motivados, estas estrategias efectivas de fidelización ayudan a generar un sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores, algo que no solo mejora la retención de talento, sino que también impulsa a la productividad, el desempeño y la satisfacción laboral.

Los colaboradores al sentir que son parte de la visión y misión de la empresa suelen comprometerse más profundamente con sus tareas, alineando sus metas personales y profesionales con las de la organización. A su vez, la empresa se beneficia de la lealtad, la innovación y el

---

esfuerzo continuo de sus empleados, convirtiéndolos en un verdadero activo estratégico y una ventaja competitiva (Torres, 2018).

Contar con empleados leales y satisfechos incide además en el buen nombre de la marca, lo que atrae nuevos talentos, fortaleciendo la reputación de la empresa en un sector como el de la construcción en el que la calidad y el profesionalismo son altamente valorados. Además, la fidelización reduce los costos asociados a la rotación de personal, como la contratación y capacitación de nuevos empleados, y fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde la experiencia y el conocimiento se comparten, impulsando la innovación y la mejora continua en los proyectos. En resumen, invertir en la fidelización de los trabajadores en el sector de la construcción es una estrategia inteligente que impulsa el crecimiento, la eficiencia y el éxito a largo plazo de cualquier empresa (Sowter & Bettolli, 2017).

Es fundamental para las organizaciones abordar estos aspectos para reducir la rotación de empleados y fomentar un equipo de trabajo leal y comprometido, por lo tanto, invertir en estrategias de fidelización, como la capacitación continua, el reconocimiento y la mejora de las condiciones laborales, es esencial para lograr una empresa sostenible y competitiva en el ámbito de la construcción (Torres, 2018).

## **Propuesta Teórica para la solución del problema: motivación de los trabajadores**

La presente investigación se enmarca teóricamente en los fundamentos teóricos de la obra Motivación y Personalidad de Abraham Maslow (1991), que a pesar de tratarse de una teoría de motivación, permite identificar factores asociados a la satisfacción laboral como los niveles jerárquicos en que se clasifican las necesidades de las personas.

El concepto de motivación se utiliza para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta (considerando las conductas más intensas como el resultado de niveles de motivación más elevados) y también para señalar la dirección de la misma (Sowter & Bettolli, 2017). Esto significa que es un concepto clave para comprender el sentido de los comportamientos que observamos en el personal de una organización. Por tanto, es una derivación que se hace manejando determinadas condiciones, para medirla, observando posteriormente las transformaciones que se generan con el fin de dimensionar la comprensión de la motivación y su importancia (Sowter & Bettolli, 2017).

En general, los directivos deberían preferir la motivación como estrategia para retener el personal dentro de sus empresas, puesto que a través de ella los empleados encuentran un incentivo adicional para ejecutar mejor sus labores. Un empleado motivado se esfuerza para que sus productos o servicios sean de alta calidad, y las probabilidades de que sean productivos es mayor que la de otros empleados desmotivados. Además, es una forma de crear un ambiente colaborativo de trabajo ya que así ellos se esfuerzan por el trabajo en equipo, se interesan en ayudar, apoyar y estimular a sus compañeros, entre otras actitudes positivas.

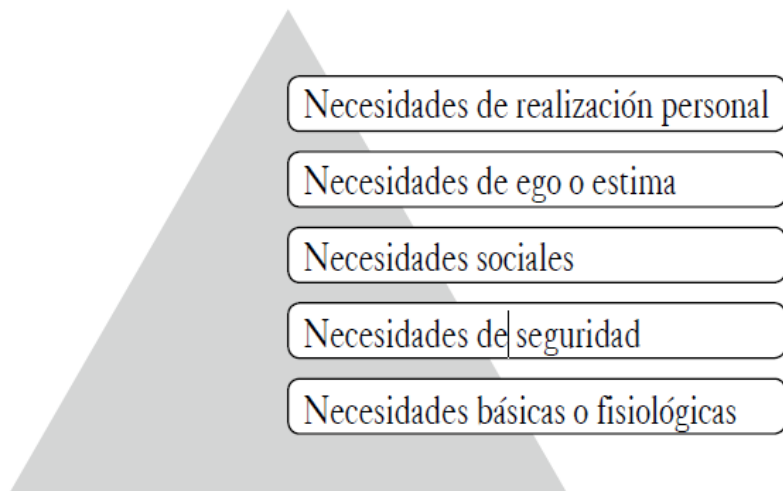
Algunas deficiencias sobre el tema motivacional de los trabajadores, se relacionan con la remuneración, estabilidad laboral, posibilidad de ascender y condiciones laborales, así como las relaciones con los compañeros, la autonomía en el desarrollo de actividades, el contenido del trabajo, entre otros (Yopan, Palmero, & Santos, 2020).

Las actividades de capacitación, prevención, cultura, deporte y esparcimiento para los trabajadores y sus familias, contribuyen significativamente con la satisfacción laboral entre otros programas de gestión de personal. De igual forma, las empresas pueden implementar actividades en las que los empleados tengan un reconocimiento público por su nivel de desempeño y promover ascensos en la organización con incrementos en el salario del trabajador. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Otros factores motivacionales se relacionan con bonificaciones ocasionales, abrir espacios de participación en las decisiones relacionadas con el trabajo, un buen trato de parte de los superiores, así como la implementación de programas de capacitación que les permita a los empleados tener la posibilidad de aprender y superarse en el trabajo (Schein, 2010).

Las necesidades humanas organizadas de acuerdo a una jerarquía de importancia son las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización. Una teoría de amplio reconocimiento sobre la motivación humana es la de Abraham Maslow (1991) en la que propone un esquema en forma de pirámide que consta de cinco niveles de necesidades inherentes al ser humano.

En un primer renglón, ubica las necesidades básicas o fisiológicas, que corresponden a los factores esenciales para la supervivencia como el alimento, vestido, etc. El segundo nivel corresponde a las necesidades de seguridad, como la salud, la economía, la vivienda, etc. El tercer nivel tiene que ver con las necesidades sociales que comprenden los vínculos familiares, sociales, laborales, amigos, etc. En el cuarto nivel, están las necesidades de ego o estima y se refieren a aspectos psico sociales para la interacción con los demás, como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras. Finalmente, están las necesidades de realización personal, alusivas al logro de todas las anteriores, y la persona obtiene una sensación de éxito personal (Maslow, 1991)



**Nota:** Pirámide de Maslow sobre las necesidades humanas en escala piramidal que integra los elementos necesarios para obtener la realización personal y que puede ser un referente importante para las organizaciones en sus procesos motivacionales Fuente: (Maslow, 1991).

Considerando la Jerarquía de Necesidades de Maslow, los trabajadores de la construcción en Colombia primero buscarán satisfacer sus necesidades fisiológicas (salario para alimentación, vivienda) y de seguridad (estabilidad laboral, seguridad en la obra). Una vez estas están cubiertas, las necesidades sociales (pertenencia al equipo, buenas relaciones con compañeros y supervisores) y de estima (reconocimiento, respeto) cobran mayor relevancia. Finalmente, la autorrealización podría manifestarse en la oportunidad de participar en proyectos desafiantes, liderar equipos o innovar en técnicas constructivas (Maslow, 1991).

En efecto, la teoría de Maslow considera que antes que nada las personas tratan de satisfacer sus necesidades básicas (fisiológicas), antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior (autorrealización). Ahora, las motivaciones no surgen de necesidades satisfechas, sino de las que requieren ser atendidas. Una necesidad satisfecha no genera motivación, como cuando se recibe una remuneración justa como pago del trabajo realizado, en cuyo caso el dinero pierde su capacidad de motivar al trabajador.

Es importante según esto, que las organizaciones le den importancia a la motivación de los trabajadores en las obras de construcción, teniendo en cuenta los diferentes factores que inciden en ello. Es preciso que los empresarios orienten sus intervenciones con el personal a los aspectos positivos para la satisfacción laboral como la realización personal que implica entre otros factores: el disfrute del trabajo realizado, relaciones armoniosas con los compañeros y la socialización con otras personas con las cuales interactúan cotidianamente. Estas medidas contribuyen a que el trabajador se sienta un actor útil y esencial en el trabajo, que además se le tiene en cuenta en la toma de decisiones y que los jefes de personal lo hagan sentir parte fundamental del proyecto en diferentes momentos de su desempeño (Cabrera, Ledezma, & Rivera, 2011).

Muchas veces el personal de las empresas no busca solo un aumento de dinero, sino algo que los motive a realizar sus labores diarias de la mejor forma posible, lo que hace que el desempeño en los trabajadores aumente, por ende, la productividad y el desarrollo de la empresa igual. Aunque la motivación es algo intrínseco, que cada persona tiene y genera dentro de sí con base en situaciones, experiencias y vivencias, son los factores extrínsecos como la cultura organizacional,

---

la inclusión en procesos y la valoración del personal lo que hace que la motivación del trabajador aumente (Terrones & Haro, 2024).

## 6 Metodología

Se emplea el enfoque cualitativo y cuantitativo, de tipo descriptivo y exploratorio, para determinar los factores que inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa constructora Urbano S.A.S y en su nivel de rotación. Se desarrollará a partir de tres fases:

Fase 1: (OBJETIVO 1) Identificar los principales factores que inciden en la satisfacción laboral del personal operativo de la empresa constructora Urbano S.A.S de Manizales, para el momento 1, que corresponde a darle cumplimiento al objetivo 1, se aplicará una encuesta que es el cuestionario de Minnesota.

Para el desarrollo de este objetivo se agrupan los resultados de satisfacción laboral por dimensión, con el fin de facilitar su análisis y presentación en los resultados del estudio. Las dimensiones son las siguientes:

- Contenido del trabajo
- Reconocimiento y autoestima
- Ética y valores personales
- Estabilidad laboral
- Relaciones interpersonales
- Colaboración y liderazgo
- Compensación y beneficios
- Desarrollo profesional
- Condiciones físicas de trabajo

Fase 2: (OBJETIVO 2) Una vez identificados los factores que inciden en la satisfacción, agrupados por dimensiones, se realizará un análisis a nivel de la institución donde se revise la tasa de rotación, cómo inciden estos factores en el último tiempo y revisar si hay opciones de entrevistas de salida que den cuenta de las causas de abandono del puesto.

Fase 3: (OBJETIVO 3) Una vez consolidado los dos objetivos anteriores, procederemos a hacer un cruce de información asociándolo a las prácticas que en este momento tiene Talento Humano para poder determinar cuál es la relación que existe entre la satisfacción y la rotación en la empresa constructora URBANO S.A

**Instrumento: Encuestas**

Se elaboraron encuestas a 20 operarios en las que se les preguntó sobre: edad, tiempo en la empresa, tipo de contratación, condiciones de trabajo, uso de equipos y herramientas, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, capacitación, clima organizacional y formalidad laboral, remuneración y beneficios, rotación y permanencia. Al final del estudio se presentan el análisis de las encuestas, los resultados y las sugerencias para la organización.

Se trata de cuestionarios que se realizan a un grupo de personas, para recolectar información que permita identificar variables frente a un problema determinado, permitiendo la comparación entre las respuestas y su posterior análisis (Alaminos, 2006).

La encuesta por cuestionario consiste en plantear a un conjunto de encuestados, lo más representativo de una población, una serie de preguntas relativas a su situación social, profesional o familiar, sus opiniones, su actitud al respecto de las opciones o de situaciones humanas y sociales, sus expectativas, su nivel de conocimiento o de conciencia de un suceso o de un problema o aún con respecto a cualquier otro punto que interese a los investigadores (Quivy, 2005).

**Cuestionario de satisfacción de Minnesota**

El Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) está diseñado para medir la satisfacción laboral de un empleado. El MSQ proporciona información más específica sobre los aspectos del trabajo que una persona encuentra gratificantes que las medidas más generales de satisfacción laboral. El MSQ también es útil para explorar las necesidades vocacionales de los clientes, en estudios de seguimiento de asesoramiento y para generar información sobre los reforzadores en los puestos de trabajo.

Hay tres formularios disponibles: dos largos (versión de 1977 y versión de 1967) y uno corto. En la presente investigación se optó por la versión corta. Este cuestionario consta de 20 ítems del cuestionario MSQ de formato largo que mejor representan cada una de las 20 escalas. El análisis factorial de los 20 ítems arrojó dos factores: satisfacción intrínseca y extrínseca. Se pueden obtener puntuaciones de estos dos factores, además de una puntuación de satisfacción general. El cuestionario MSQ de formato corto utiliza las mismas categorías de respuesta que el cuestionario MSQ de formato largo de 1977 (Universidad de Minnesota, 2025).

Figura 1 Diseño metodológico del estudio

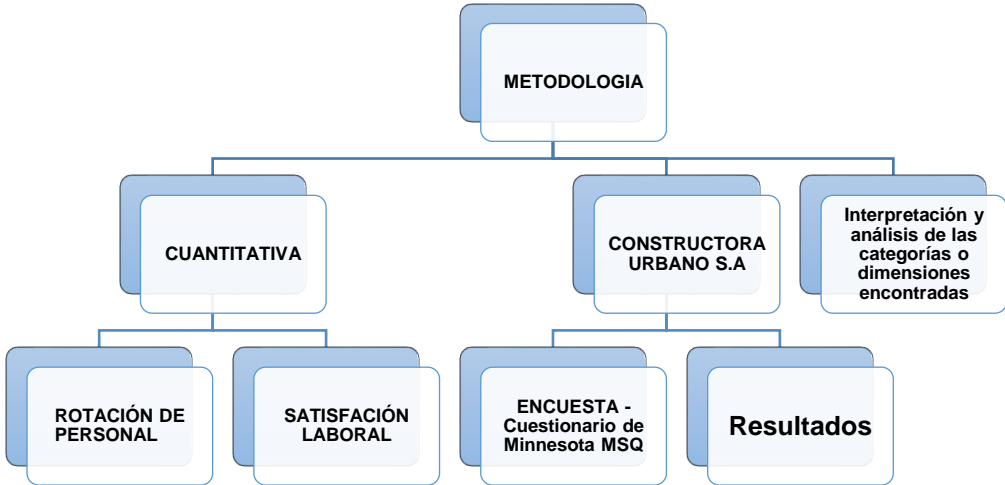


Tabla 4 Cuestionario Minnesota MSQ aplicado a la empresa Urbano S.A.S Manizales

<b>PREGUNTA NO.</b>	<b>PREGUNTA</b>
1	Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo.
2	Oportunidad de hacer mi trabajo solo(a).
3	Oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando
4	Oportunidad que me da mi trabajo para ser alguien importante en la empresa.
5	Manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados
6	Qué tan bueno es mi jefe al tomar decisiones
7	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios
8	La estabilidad laboral que me da mi trabajo.
9	Oportunidad de ayudar a otras personas
10	Oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo
11	Oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades.
12	Manera en que las políticas de la empresa son puestas en práctica.
13	Salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo
14	Oportunidades de progreso en este trabajo
15	Oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo
16	Las condiciones de trabajo.
17	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí.
18	Reconocimientos que recibo por hacer un buen trabajo.
19	¿considera usted que el estar insatisfecho con los aspectos anteriormente mencionados es un factor para renunciar a su trabajo?

Nota: elaboración propia con base en el Cuestionario Minnesota.

## 7 Resultados

### Fase 1

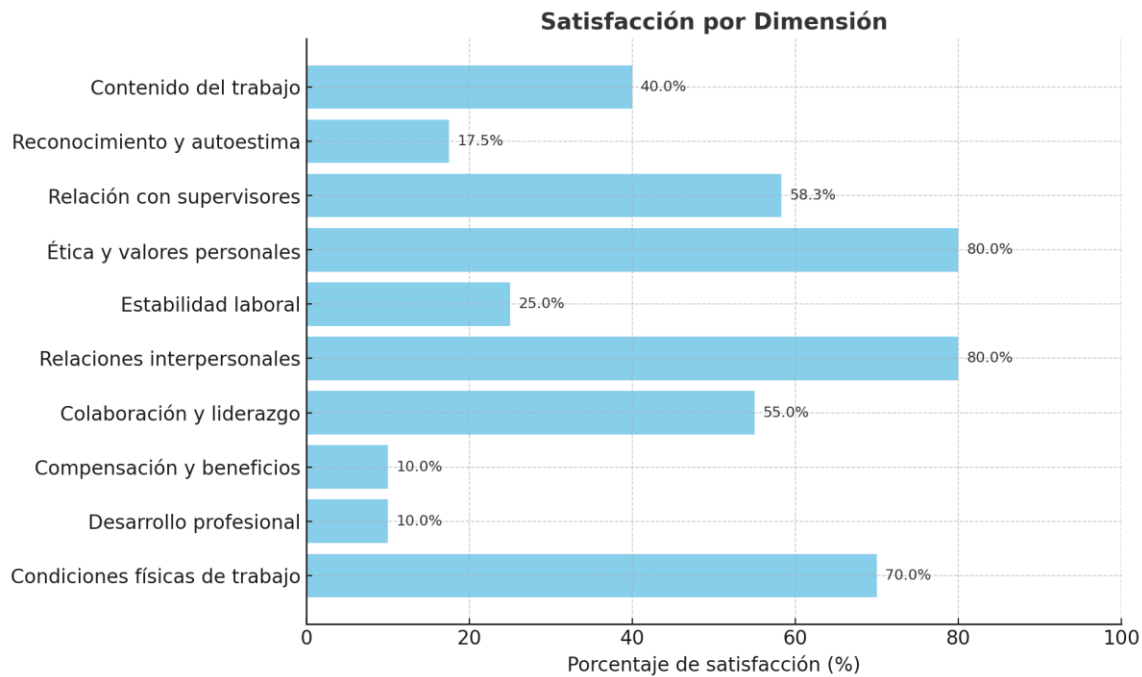
Con el fin de identificar los principales factores que inciden en la satisfacción laboral del personal operativo de la empresa constructora Urbano S.A.S de Manizales, que corresponde a darle cumplimiento al objetivo 1, se aplicó una encuesta que es el cuestionario de Minnesota. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta, análisis y conclusión respectiva de cada una de las preguntas formuladas.

### Resultados de satisfacción laboral por dimensión

Este análisis presenta los resultados agrupados por dimensiones de la encuesta de satisfacción laboral aplicada al personal operativo de la empresa. Se analizó cada ítem del cuestionario agrupándolos en dimensiones. A continuación, se muestra una tabla con los resultados y los gráficos correspondientes.

*Tabla 5 Resultados de la Satisfacción por dimensión*

Satisfacción por Dimensión			
Dimensión	Preguntas	% Satisfacción por Pregunta	Promedio % Satisfacción
Contenido del trabajo	P1, P2, P3, P11, P15	65%, 30%, 25%, 35%, 45%	40%
Reconocimiento y autoestima	P4, P18	25%, 10%	17.5%
Relación con supervisores	P5, P6, P12	80%, 50%, 45%	58.3%
Ética y valores personales	P7	80%	80%
Estabilidad laboral	P8	25%	25%
Relaciones interpersonales	P17	80%	80%
Colaboración y liderazgo	P9, P10	80%, 30%	55%
Compensación y beneficios	P13	10%	10%
Desarrollo profesional	P14	10%	10%
Condiciones físicas de trabajo	P16	70%	70%

*Figura 2 Resultados de satisfacción por dimensión en porcentajes*

El gráfico anterior permite visualizar claramente las dimensiones con mayores y menores niveles de satisfacción. Se evidencia que las dimensiones con menor satisfacción son 'Compensación y beneficios', 'Reconocimiento y autoestima', y 'Desarrollo profesional'. En contraste, destacan positivamente 'Ética y valores personales' y 'Relaciones interpersonales'.

### **Análisis por dimensión de Satisfacción Laboral**

#### **Contenido del trabajo (40%)**

Los resultados indican que una parte importante del personal no se siente suficientemente motivada con las tareas que realiza. La baja satisfacción sugiere que el trabajo puede percibirse como repetitivo o poco estimulante. Este resultado invita a repensar el diseño de las labores, promoviendo mayor autonomía, variedad y sentido en las actividades cotidianas para mejorar la experiencia laboral.

#### **Reconocimiento y autoestima (17.5%)**

Este es uno de los aspectos más sensibles. Los trabajadores expresan sentir que su esfuerzo no es valorado ni observado dentro de la organización. Esta percepción puede impactar negativamente la motivación, el compromiso y la permanencia en la empresa. Es fundamental que se implementen acciones de reconocimiento, no solo desde los superiores, sino también como parte de la cultura organizacional.

**Relación con supervisores (58.3%)**

Aunque la mayoría de los trabajadores valora el trato recibido por sus superiores, se evidencian dudas sobre su capacidad de liderazgo y aplicación de políticas organizacionales. Estos resultados muestran una oportunidad clara de fortalecer la formación de los líderes intermedios en habilidades comunicativas, gestión de equipos y toma de decisiones justas.

**Ética y valores personales (80%)**

Este aspecto se observa como una fortaleza del entorno laboral. La mayoría de los empleados siente que puede trabajar de forma coherente con sus principios y valores personales. Este tipo de alineación favorece la confianza y fortalece el vínculo entre el individuo y la organización, permitiendo un ambiente más saludable y respetuoso.

**Estabilidad laboral (25%)**

La percepción de inestabilidad laboral es preocupante. Muchos trabajadores expresan incertidumbre frente a su continuidad en la empresa, lo que puede afectar su motivación y nivel de compromiso. Es importante que la organización comunique con claridad las políticas de contratación, ascenso y permanencia, y que se promuevan estrategias para fortalecer la seguridad laboral y así evitar altos niveles de rotación.

**Relaciones interpersonales (80%)**

Una de las dimensiones mejor valoradas. Los resultados reflejan un clima de compañerismo y colaboración entre los trabajadores, lo cual representa un recurso emocional importante en medio de otras dificultades. Este tipo de relaciones positivas pueden ser un factor protector ante el desgaste laboral.

**Colaboración y liderazgo (55%)**

Esta dimensión refleja percepciones divididas. Mientras algunos trabajadores sienten que pueden colaborar activamente con otros, no todos se sienten en capacidad de liderar o participar en procesos decisivos. Promover espacios donde el personal operativo tenga voz y voto puede generar mayor sentido de pertenencia y confianza en su rol dentro de la organización.

**Compensación y beneficios (10%)**

Este es el aspecto más crítico de la evaluación. La mayoría de los trabajadores considera que la remuneración recibida no es proporcional a las responsabilidades asumidas. Esta insatisfacción puede ser un factor determinante en el deseo de cambiar de empleo. Aun cuando no

sea viable un ajuste inmediato, es clave abrir espacios de diálogo y establecer mecanismos de compensación no monetaria como incentivos, reconocimientos y bienestar organizacional.

### **Desarrollo profesional (10%)**

La percepción de estancamiento profesional es otro punto débil. Muchos trabajadores sienten que no existen oportunidades reales de crecimiento o capacitación. En un sector como el de la construcción, donde el aprendizaje práctico es continuo, esto representa un problema que debe atenderse con estrategias de formación, capacitaciones o planes de carrera adaptados al personal operativo.

### **Condiciones físicas de trabajo (70%)**

El entorno físico del trabajo es percibido positivamente por la mayoría. Contar con espacios adecuados para desarrollar sus funciones influye de manera directa en la comodidad, seguridad y rendimiento del trabajador. No obstante, es importante mantener esfuerzos constantes en el mantenimiento de las condiciones laborales.

### **Conclusión general**

El análisis de las dimensiones evidencia que si bien existen fortalezas importantes como el respeto por los valores personales, las relaciones interpersonales y el entorno físico, también se identifican áreas que requieren atención prioritaria. Las más críticas son el reconocimiento, la compensación, la estabilidad laboral y las oportunidades de desarrollo. Estas debilidades están directamente relacionadas con el hecho de que el 85% de los trabajadores manifestó que la insatisfacción podría motivarlos a renunciar. Por tanto, se recomienda que la organización enfoque sus esfuerzos en mejorar estas condiciones, no solo para reducir la rotación del personal operativo, sino también para promover un ambiente más justo, motivador y sostenible.

### **Fase 2**

Una vez identificados los factores que inciden en la satisfacción, se realizará un análisis a nivel de la institución donde se revise la tasa de rotación.

Los datos recientes evidencian la magnitud del problema:

*Tabla 6 Índice de Rotación de la Empresa CONSTRUCTORA URBANO S.A según datos de los años 2023 y 2024*

AÑO	Ingresos	Salidas	Índice de Rotación
2023	51	54	54.00%
2024	19	58	59.79%

Como se puede observar, en los dos años anteriores, la empresa Constructora Urbano S.A.S de Manizales presenta un índice creciente de rotación lo que demuestra un deterioro significativo en relación a la estabilidad laboral.

Los resultados de la encuesta indican un nivel de satisfacción del personal por mantenerse ocupados durante su jornada laboral, lo que es positivo y puede contribuir a su compromiso y permanencia en la empresa, aunque se precisa revisar la distribución de tareas, los procesos de trabajo y la planificación operativa. Un alto porcentaje, además, se muestra insatisfecha ante la falta de oportunidades para trabajar de forma independiente. Aspectos como la falta de reconocimiento y proyección, afectan negativamente la autoestima laboral, el sentido de pertenencia y la fidelización de los empleados.

Sobre el trato de los empleados por parte de los jefes inmediatos existe un alto nivel de satisfacción lo que refleja un liderazgo positivo y relaciones laborales sanas dentro de la empresa, aunque es importante atender situaciones particulares de insatisfacción para mantener la coherencia en el trato y fortalecer más el clima organizacional. Se deben fortalecer las habilidades de liderazgo y garantizar criterios claros para mejorar la percepción de los trabajadores y contribuir a un entorno más estable y satisfactorio.

Uno de los aspectos más preocupantes se relaciona con la estabilidad laboral, ya que una preocupación generalizada entre el personal operativo es acerca de su continuidad en el empleo, lo cual puede estar incidiendo de forma directa en los niveles de rotación que enfrenta la empresa. Se recomienda en consecuencia, revisar las políticas de contratación y comunicación interna para mejorar la confianza y la certeza laboral, lo que contribuiría a mejorar la satisfacción general y reducir la rotación de personal.

En otros aspectos, se percibe un alto nivel de satisfacción con respecto a la oportunidad de ayudar a otras personas, y con respecto a las condiciones de trabajo, lo que refleja una percepción

positiva del entorno laboral físico, lo cual es un aspecto clave para el bienestar del personal operativo. Sin embargo, se presenta insatisfacción frente a la oportunidad de trabajar en algo que le permita a los operadores hacer uso de sus habilidades y a la manera en que las políticas de la empresa son puestas en práctica.

La mayoría de los empleados (50%) menciona que la razón principal para abandonar la empresa sería un mejor salario en otra empresa. Esto resalta la insatisfacción salarial como un factor clave para la rotación. La insatisfacción con el salario en relación con la cantidad de trabajo realizado representa un indicador crítico de alerta para la empresa.

Las áreas críticas según los resultados de la encuesta son el reconocimiento, la compensación, la estabilidad laboral. La falta de oportunidades de crecimiento también es una razón significativa, lo que indica que los empleados buscan progresar y desarrollarse dentro de la organización. La insatisfacción con respecto a las oportunidades de progreso, evidencia una percepción generalizada de estancamiento laboral dentro de la empresa. La falta de desarrollo profesional puede llevar a los empleados a buscar alternativas donde puedan avanzar en su carrera.

Las respuestas reflejan que, además de factores como el salario, la organización y el reconocimiento son áreas clave que los empleados perciben como fundamentales para mejorar la estabilidad laboral. Es posible que, al mejorar estos aspectos, la empresa logre un entorno más saludable y con un compromiso más fuerte por parte de sus empleados. La capacitación y las oportunidades de crecimiento también son fundamentales para reducir la desconfianza y la incertidumbre que pueden contribuir a la rotación.

### **Fase 3**

Una vez consolidado los dos objetivos anteriores, procederemos a hacer un cruce de información asociándolo a las prácticas que en este momento tiene Talento Humano para poder determinar cuál es la relación que existe entre la satisfacción y la rotación.

Es importante tener en cuenta que en la empresa Constructora Urbano S.A.S de Manizales no se evidencian buenas prácticas consolidadas de gestión del talento humano, lo que incide negativamente en los niveles de satisfacción laboral y, en consecuencia, en una alta rotación del

---

personal operativo. Esta situación genera impactos desfavorables tanto para los trabajadores como para la organización, afectando el desempeño, la eficiencia operativa y el clima laboral.

Dicha problemática se refleja en los resultados de la encuesta aplicada, donde se identificó que una parte significativa de los empleados manifiesta insatisfacción con aspectos como el ambiente de trabajo, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento y la estabilidad laboral. Esta insatisfacción conduce a que los trabajadores busquen nuevas oportunidades en otras empresas, aumentando las renuncias voluntarias y generando desarticulación en los equipos, pérdida de cohesión y retrasos en el cumplimiento de metas y cronogramas.

Asimismo, la alta rotación genera un incremento considerable en los costos administrativos asociados a los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de nuevo personal. Estas actividades implican una inversión constante de tiempo, recursos económicos y esfuerzo por parte del área de talento humano, reduciendo la eficiencia de la gestión y afectando la continuidad operativa de los proyectos.

Además, la constante entrada y salida de personal afecta el clima organizacional, deteriorando la moral del equipo, generando desmotivación y disminuyendo el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa.

Este análisis permite identificar las principales brechas entre las prácticas actuales de gestión del talento humano y las necesidades reales del personal operativo, especialmente en lo relacionado con clima organizacional, comunicación interna, bienestar, oportunidades de desarrollo y sistemas de reconocimiento.

La siguiente tabla presenta un análisis de las prácticas que realiza la empresa CONSTRUCTORA URBANO S.A.S de Manizales, su incidencia en la satisfacción laboral y rotación de personal y algunas sugerencias generales al respecto.

Tabla 7 Matriz de análisis de los resultados encontrados

<b>Prácticas de la empresa en GTH</b>	<b>Satisfacción laboral</b>	<b>Impacto en rotación de personal</b>
<b>No se evidencian buenas prácticas consolidadas</b>	Insatisfacción frente a las prácticas en GTH	Alto índice de rotación registrado en los dos años anteriores
<b>Clima laboral – organización interna</b>	Brecha entre las prácticas actuales de GTH y las necesidades reales del personal operativo	Esta situación desincentiva a los operarios y es uno de los principales motivos para retirarse de la empresa
<b>Oportunidades de crecimiento incentivos</b>	Los empleados no tienen - motivación por falta de oportunidades de crecimiento y mayores incentivos	Esto conduce a incrementar la deserción de los trabajadores.
<b>Apoyo y Reconocimiento</b>	Los empleados no se sienten valorados ni encuentran políticas de apoyo y reconocimiento a su labor.	La falta de apoyo y reconocimiento incide significativamente en la rotación del personal
<b>Estabilidad laboral</b>	Esta es una prioridad que debe tener en cuenta la empresa.	Debido a que los empleados no sienten garantías y seguridad para su permanencia, prefieren buscar otras opciones laborales
<b>Comunicación interna</b>	Existen deficiencias al respecto, al igual que en las relaciones interpersonales.	La relación jerárquica se deteriora lo que ocasiona insatisfacción laboral y mayor deserción

Con base en este cruce de información, se proponen recomendaciones específicas que permitan fortalecer la gestión del talento humano, elevar los niveles de satisfacción laboral y, de esta manera, contribuir a la disminución de los índices de rotación en la empresa Constructora Urbano S.A.S.

## 8 Discusión

Las limitaciones se derivan de las grandes transformaciones globales en materia laboral, ya que las organizaciones se enfrentan a los desafíos de un mundo globalizado altamente competitivo, y no todas las empresas cuentan con los recursos o la capacitación para implementar prácticas en GTH tendientes a garantizar una mayor estabilidad laboral y reducir los altos índices de rotación (Schein, 2010).

Por lo general, las empresas constructoras se enfocan hacia un mejoramiento continuo de la productividad y optimización de recursos y procesos, ante la alta demanda que presentan lo que induce muchas veces a un tratamiento inadecuado del personal y poca valoración del capital humano lo que genera poca atención en programas de satisfacción laboral y políticas para la retención de talento. Es importante que las empresas no solo se preocupen por los procesos de sistematización en los procesos constructivos, sino que presten una mayor atención a su fuerza laboral, como elemento esencial y decisivo en el éxito de sus operaciones, que garantiza una mayor eficiencia y un mayor rendimiento y rentabilidad de sus proyectos, tal como lo exponen autores como Arcundia, Solís, & Baeza, (2004) y Carvajal, (2019).

De acuerdo con los resultados, se pudo comprobar que la satisfacción laboral y la rotación de personal son factores importantes para el éxito organizacional del sector, que contribuyen a mejorar la productividad, pues si los empleados están satisfechos, es menos probable que opten por retirarse en busca de otras oportunidades. Como ya se explicó con antelación la alta rotación de personal operario en el sector de la construcción es un fenómeno recurrente que afecta de modo significativo la productividad, la continuidad de los procesos, los costos y la calidad de los proyectos, además, la rotación de personal en el sector de la construcción es una situación comúnmente aceptada como parte de la dinámica propia de esta industria. Esto se debe, en gran medida, a que muchas empresas del sector operan bajo esquemas de contratación por proyectos o por tiempo determinado, lo que naturalmente conlleva un recambio frecuente de trabajadores una vez que las obras concluyen o los contratos finalizan.

Sin embargo, en el caso específico de la Constructora Urbano S.A.S., la rotación de personal responde a factores diferentes que merecen una atención especial. A diferencia de lo que ocurre típicamente en el sector, los empleados no están abandonando sus cargos debido al cierre de

proyectos o a la finalización de contratos, sino que lo hacen de manera voluntaria, motivados por insatisfacciones internas relacionadas con su experiencia laboral dentro de la organización.

Entre las principales razones identificadas se encuentran la falta de oportunidades claras de crecimiento personal y desarrollo profesional, lo cual limita las posibilidades de proyección a mediano y largo plazo dentro de la empresa. A esto se suma una percepción de estancamiento salarial, que no siempre se corresponde con el nivel de responsabilidad o la carga laboral asumida por los colaboradores.

Otro aspecto crítico es el clima organizacional. La calidad de las relaciones laborales, la comunicación interna, el reconocimiento al desempeño y la cultura corporativa en general juegan un papel fundamental en la decisión de los trabajadores de permanecer o no en una empresa. En este sentido, diversos testimonios y observaciones apuntan a un ambiente que podría mejorar significativamente en cuanto a apoyo, motivación y bienestar general del equipo humano.

En resumen, si bien la rotación de personal en la construcción puede ser entendida como una consecuencia natural de la estructura operativa del sector, en Constructora Urbano S.A.S. se presenta como un síntoma de problemas más profundos relacionados con la gestión del talento humano. Identificar y abordar estas causas es esencial no solo para reducir la fuga de personal capacitado, sino también para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de la empresa a largo plazo.

De acuerdo con Cabrera et al., (2011) comprender las causas y consecuencias de este fenómeno, es importante para que las organizaciones puedan desarrollar estrategias efectivas de retención y mejorar la sostenibilidad del sector.

Lo anterior confirma lo planteado por González, 2011 de que la satisfacción laboral es considerada actualmente como un elemento crítico que incide directamente en la calidad de los servicios y en la fidelización del personal operativo en proyectos de construcción, debido a que este sector se caracteriza por ser altamente demandante físicamente, con entornos cambiantes, condiciones desafiantes y riesgos profesionales, lo que incide en un alto índice de rotación de personal.

De acuerdo con los resultados obtenidos se pudo comprobar según lo expuesto por Navarro et al., (2010) que las empresas constructoras requieren implementar los principios de la teoría general de sistemas en el sentido de planificar sus prácticas organizacionales teniendo en cuenta todas las partes que intervienen en los procesos como factores interdependientes que se relacionan

---

y conforman un todo, en el que el recurso humano es tal vez el más importante. El trato humano de los trabajadores es esencial puesto que no se trata de verlos como simple fuente de recursos sino como seres humanos con características particulares que merecen una atención personalizada considerando sus necesidades y generando un ambiente laboral que satisfaga sus expectativas y en el que se sientan valorados (Zegarra, Gutiérrez, & Rengifo, 2017).

Conforme a la teoría de las necesidades de Maslow (1991), resulta pertinente para las organizaciones identificar los cinco niveles de necesidades humanas (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización), lo que permitirá fijar una hoja de ruta para implementar prácticas en GTH tendientes a atender estas necesidades que van desde ofrecer salarios justos, crear las condiciones de seguridad y un clima organizacional adecuado, hasta la creación de oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. De otro lado, la motivación y el reconocimiento son ingredientes esenciales dentro de cualquier organización por lo que se recomienda que las empresas adopten planes de motivación para los colaboradores como práctica importante en la GTH, lo cual contribuye a mejorar el desempeño laboral e incide en la retención de personal (Maslow, 1991).

## 9 Conclusiones

El recurso humano es un capital importante dentro de las empresas que, por su experiencia y conocimiento, permiten aportar un valor agregado a la organización. El trabajo en equipo aporta beneficios por lo que cobra importancia el trabajo de colaboradores comprometidos para una correcta coordinación e integración del recurso humano y que se reafirme con un plan de incentivos continuo y eficiente. Esto conducirá a un nivel bajo de rotación de personal que reflejará la seguridad y confianza en la empresa por parte de los empleados.

El estudio corrobora lo expuesto en el marco teórico, con respecto a los operarios de la construcción en Colombia, en el sentido de que se enfrentan a ambientes de trabajo en los que prevalece la temporalidad, la inestabilidad laboral, desmotivación, exposición a riesgos físicos, biológicos, químicos y psicológicos, lo que exige mayores medidas para el cumplimiento de la normativa que regula las relaciones contractuales y la implementación de medidas efectivas para garantizar la seguridad laboral y los derechos de los trabajadores.

Los resultados obtenidos con respecto a la empresa Urbano S.A.S reflejan una clara asociación entre los niveles de insatisfacción laboral y la rotación del personal operativo en la empresa, es importante mencionar que estos resultados no son consecuentes al tipo de contrato o proyectos ejecutados de la empresa, sino que son aspectos críticos relacionados con la falta de reconocimiento, escasas oportunidades de crecimiento, baja estabilidad laboral y percepción de injusticia salarial están que están afectando significativamente el compromiso de los trabajadores. Se recomienda a la organización implementar acciones correctivas orientadas al fortalecimiento del clima laboral, el reconocimiento del personal y la generación de oportunidades de desarrollo profesional, como estrategia para disminuir la rotación y aumentar la retención del talento humano.

Existen diversas variables que se deben considerar dentro de la gestión del talento humano de las empresas del área de la construcción. La satisfacción laboral, relacionada con las condiciones de trabajo, el reconocimiento, la valoración, la seguridad y el bienestar son algunas de ellas. Las posibilidades de estabilidad laboral y de crecimiento, la motivación como pilar de la fidelización, programas de capacitación y desarrollo, son otros factores adicionales necesarios para una eficiente administración de los recursos humanos.

Es preciso que, más allá de la despersonalización que caracteriza la contratación de operarios del sector de la construcción, se implementen mecanismos en el marco de una visión global de la administración del recurso humano en el que se analicen los conceptos humanos del

diseño y la psicología organizacional, como estrategias para una mejor planeación del trabajo humano en todos los procesos que transversalizan la organización, teniendo como horizonte, la dignificación del ser humano. De igual forma, la motivación es un factor decisivo en la administración de recursos humanos, para crear un ambiente laboral satisfactorio entre los trabajadores y mayor estabilidad laboral, además de ser un instrumento eficaz para la solución de diversos inconvenientes que se presentan en las empresas.

El compromiso con la seguridad laboral no solo incumbe a los empleadores, sino también a los trabajadores, quienes tienen el deber de acatar las reglas para la seguridad en el trabajo, identificar los riesgos de su actividad a los que se encuentran expuestos, acatar las normas de salud y seguridad en el trabajo, utilizar correctamente los elementos de protección, entre otras medidas, con el fin de garantizar un ambiente seguro para él y los demás operarios.

La adecuada gestión del talento humano en las actividades de la construcción es sumamente importante, para evitar los altos índices de accidentes y mortalidad, así como la insatisfacción laboral y la deserción. Es fundamental que tanto el gobierno como las empresas y los trabajadores cooperen para promover una cultura de seguridad y salud en el trabajo.

La rotación de personal constante en una organización debe ser considerada por los enormes costos económicos y operativos entre otros factores negativos que ocasiona. La evidencia recopilada muestra en este caso, que sí existe una correlación entre la baja motivación del personal y su elevado índice de rotación dentro de la empresa objeto de análisis. Se recomienda, por tanto, mejorar la organización interna con procesos claros y eficientes, desarrollar un sistema de incentivos y recompensas para motivar a los operarios, ajustar salarios y en general, fomentar un ambiente de trabajo positivo, con actividades de integración y un reconocimiento permanente a los esfuerzos de los trabajadores.

Es pertinente señalar que la satisfacción laboral en el sector de la construcción en Colombia no solo depende de salarios dignos y condiciones seguras sino, crucialmente, de brindar oportunidades de crecimiento, reconocimiento genuino y un sentido de propósito a los trabajadores, permitiéndoles trascender las necesidades básicas y encontrar un significado más profundo en su valiosa labor. Las empresas que logren equilibrar ambos conjuntos de factores estarán mejor posicionadas para retener talento, mejorar la productividad y construir no solo estructuras, sino también equipos de trabajo comprometidos y satisfechos.

---

Las sugerencias a la empresa objeto de estudio, apuntan a mejorar la estructura interna de la empresa, aumentar el reconocimiento y ofrecer beneficios tangibles como incentivos y salarios más competitivos. Además, hay un fuerte énfasis en el crecimiento profesional y en un mejor ambiente de trabajo mediante actividades de integración y un mayor apoyo a los trabajadores. La empresa podría considerar revisar la competitividad salarial y de ser posible, ajustar los sueldos para mantenerlos a la par con el mercado. Igualmente, podría ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para que los empleados puedan avanzar en sus carreras dentro de la empresa. De esta forma se podría asegurar la estabilidad laboral y un clima organizacional positivo para mejorar la percepción de los empleados y reducir el deseo de cambiar de empleo.

## 10 Recomendaciones

**A continuación, se detallan las recomendaciones:**

**Mejor organización:** Los empleados mencionan que mejorar la organización dentro de la empresa podría contribuir a una mayor estabilidad laboral. Esto puede incluir mejor planificación, gestión eficiente de proyectos y comunicación interna clara.

**Realizar más actividades de integración:** La sugerencia de realizar más actividades de integración resalta la importancia de fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Las actividades de integración pueden contribuir a un mejor ambiente laboral, lo que puede reducir la rotación y aumentar el compromiso de los empleados.

**Incentivos:** La necesidad de incentivos (como bonos, recompensas o premios) indica que los empleados valoran el reconocimiento de sus esfuerzos. Los incentivos pueden ser una herramienta clave para motivar y retener talento.

**Más apoyo y oportunidad en el crecimiento personal:** Los empleados sugieren que un mayor apoyo en su crecimiento profesional es crucial para mejorar la estabilidad laboral. Esto podría incluir capacitaciones, mentoría, y oportunidades para avanzar dentro de la empresa.

**Mejor salario:** La sugerencia de mejor salario se alinea con las preocupaciones de los empleados sobre la competitividad salarial, que se mencionó previamente. Asegurar que los salarios sean competitivos y justos dentro del sector es esencial para mantener la motivación y la satisfacción laboral.

**Mejor estabilidad laboral:** Algunos empleados consideran que la estabilidad laboral es una prioridad. Esto puede involucrar garantías de empleo, una gestión más segura de la empresa y la creación de un entorno donde los empleados no sientan que su puesto está en riesgo de manera constante.

**Apoyo a los trabajadores:** Apoyo adicional para los empleados es una sugerencia común. Esto puede incluir apoyo emocional, reconocimiento constante, y medidas que aseguren que los empleados se sientan valorados y respaldados en sus roles.

**Reconocimiento:** El reconocimiento se destaca como un factor importante para mejorar la estabilidad laboral. Reconocer tanto los logros individuales como los colectivos puede aumentar el

sentimiento de pertenencia y de valía, lo cual fomenta un ambiente de trabajo más positivo y menos propenso a la rotación.

**Mejorar la organización** y comunicación interna, realizar actividades de integración, otorgar incentivos, apoyar y brindar oportunidades de crecimiento personal.

### Referencias

- Alaminos, A. (2006). El muestreo en la investigación social . En A. A. Castejón, *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión* (págs. 41-67). Madrid: Alicante - Editorial Marfil disponible en: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/20331>.
- Aldana, L., Bejarano, S., Casas, S., Molina, S., & Rodríguez, J. (2023). *Aproximaciones al concepto de calidad de vida laboral*. . Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia.
- Arcundia, 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>.
- Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. London: Gengace Learning. 11a. ed.
- Cabrera, A., Ledezma, E., & Rivera, N. (2011). El Impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. . *Contexto*, URI: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4156774.pdf>.
- Camacol. (2024). *Cifras del DANE revelan la capacidad del sector constructor para generar nuevos puestos de trabajo en Colombia*. Bogotá. URL: <https://camacol.co/actualidad/noticias/cifras-dane-nov>: Camacol.
- Cardozo, A., & Méndez, C. (2021). *Plan de fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A a partir de la adopción del Teletrabajo durante la pandemia Covid 19*. Bogotá, Colombia: URL: <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/f457a416-7895-4c24-b576-562590051f28/content>.
- Carvajal, M. d. (2019). *Factores determinantes de la rotacion laboral en el área operativa de la empresa Estructuras y Construcciones MC S.A.S: Período 2017-2018*. Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA/ URI: <http://repositorio.unaula.edu.co:4000/handle/123456789/2174>.
- Castellanos, N. (2020). *Análisis de la accidentalidad ene l sector de la construcción en Colombia en el período comprendido de los años 2010 a 2016. Causas y riesgos de mayor frecuencia*. Bogotá, Colombia: UNAD. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. URL: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/35973/nocastellanosb.pdf?sequenc>.

- CCS. (2025). *A pesar de la reducción de accidentes laborales, las muertes en el trabajo aumentaron en 2023*. Bogotá. URL: <https://ccs.org.co/a-pesar-de-la-reduccion-de-accidentes-laborales-las-muertes-en-el-trabajo-aumentaron-en-2023/>: Consejo Colombiano de Seguridad.
- Chiang, M. M. (2007). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Un Establecimiento De Salud Estatal: Hospital Tipo 1. . *Theoría: ciencia, arte y humanidades*, , 16 (2).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Da Silva, R. (2007). *Teoría de la Administración*. Chicago: Thompson.
- DANE. (2024). *Indicadores económicos alrededor de la construcción IEAC*. Bogotá, Colombia. URL: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia.
- Denison, D. R. (2000). Cultura organizacional: ¿Puede ser una palanca clave para impulsar el cambio organizacional? En S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *Manual de cultura y clima organizacional*, (pp. 347–372). John Wiley & Sons.
- Gibson, I., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones, comportamiento estructura y procesos*. N.Y: McGraw-Hill.
- González, A. (2022). Las perspectivas del capital social, Parte I. . *Cinta de Moebio*, DOI: <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2022000200121>.
- González, D. (2017). La contratación laboral en el sector de la construcción en Colombia: ¿Ventajas para quién? *Institución Universitaria ESUMER*, vol. 6 No. 7 pp. 61-78 DOI: 10.31469/escenarios.v6n7a3.
- Gonzalez, Y. (2011). *Evaluación de la percepción del riesgo en trabajadores de una empresa del sector de la construcción en Bogotá, D.C*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. URL: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/9993/539524.2011.pdf?sequence=1>.
- Hernández, Cruz, Meza, & Cruz, L. (2017). Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. *Revista sociología contemporánea*, , 4(11), 43-50.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. . Nueva York: The world Publishing Company.
- Lawler, E., & Porter, L. (1967). The effect of performance on job satisfaction. . *Industrial Relations*, , 7(1),20-28.

- Locke, E. (1976). *'The Nature and Causes of Job Satisfaction,' in Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago,: M.D Dunnette, .
- López, E., & Orellana, A. (2022). *Satisfacción laboral y fidelización de los trabajadores de la empresa CEMACO S.R.L. Huancayo*. Huancayo, Perú: UPLA. Universidd Peruana Los Andes URL: <https://hdl.handle.net/20.500.12848/8385>.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). Una conceptualización del compromiso organizacional en tres componentes. *Revisión de Gestión de Recursos Humanos*, 1(1), 61-89 DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Nahapiet, J., & Allen, N. (1998). Capital social, capital intelectual y la ventaja organizacional. . *Academia de Revisión de Gestión*, 23(2), 242–266. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>.
- Navarro, E., Linares, C., & Montaña, A. (2010). Factores de satisfaccion laboral evocados por los profesionale de la construcción en la Comunidad Valenciana (España). *Revista de la Construcción*, 9(1), 4-16 URI: <https://www.scielo.cl/pdf/rconst/v9n1/art02.pdf>.
- Noboa, J., Barrera, G., & Rojas, D. (2018). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista científica ECOCIENCIA*, vol. 6 No. .
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La empresa creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas generan la dinámica de la innovación*. . London: Oxford University Press.
- OIT. (2 de 3 de 2025). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de Página Web: URL: <https://www.ilo.org/es>
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, vol. 9 No. 17 pp. 17-25.
- Quivy, R. (2005). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo (4.ª ed.)*. Madrid, España: Jossey-Bass.
- Sowter, G., & Bettolli, L. (2017). *La rotacion de personal en la empresa constructora CORBE S.R.L.* . Córdoba, Argentina: Instituto Universitario Aeronáutico. URL: <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/686/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20Bettolli%20Sowter.pdf>.

- Suaza, A. (2023). *Análisis de rotación de personal, la calidad de vida laboral y el plan de bienestar laboral de Comercial Fox*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia URL: <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/c87aceba-798b-4ae1-8546-98ee5df7140c/content>.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: Ateneo.
- Terrones, M., & Haro, K. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: Revisión 2013-2023. *Tendencias*, DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>.
- Torres, E. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. *Signos- Investigación en sistemas de gestión*, 10(2), 103-117 DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.06>.
- Universidad de Minnesota. (2025). *MSQ Cuestionario de satisfacción de Minnesota*. Minnesota, USA. URL: [https://vpr-psych-umn-edu.translate.googleusercontent.com/translate/node/26?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://vpr-psych-umn-edu.translate.googleusercontent.com/translate/node/26?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc): Universidad de Minnesota.
- Vroom, V. (1964). *Teoría de las Expectativas*. Barcelona, España. : Editorial Mac Graw Hill.
- Werther, G., & Davis, L. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. London: Editorial Mac.
- Westfalia, R. (2020). *La relación entre la rotación de personal y el clima laboral del personal operativo de una empresa Retail*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. URL: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4c03a513-ab29-4bf8-9d6c-e50bddab1a65/content>.
- Wilches, N. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas, Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado. Tesis de Maestría. URL: <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/c0968c0d-8903-4c6a-89e3-654ce8531416/content>.
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Rev. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>.
- Zegarra, A., Gutiérrez, C., & Rengifo, M. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en pequeñas empresas del sector construcción: caso peruano*. Lima: Universidad ean. Tesis

---

de Maestría. URL: <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f6672225-c187-4f98-b248-b1c7fbfb7322/content>.