

Peralta, D., Araya, F., & Salazar, L. (2024). Estudio exploratorio sobre la relación entre gestión del talento en la rotación laboral en proyectos de construcción en Chile. *Actas de congreso del IX Congreso Iberoamericano de Gestión y tecnología de la Construcción (IX ELAGEC2024)*.

# ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LA ROTACIÓN LABORAL EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN CHILE

**Diego Peralta Rojas**<sup>1</sup> – [diego.peraltar@sansano.usm.cl](mailto:diego.peraltar@sansano.usm.cl)

**Felipe Araya Araya**<sup>1</sup> – [felipe.araya@usm.cl](mailto:felipe.araya@usm.cl)

**Luis Salazar Fica**<sup>1</sup> – [luis.salazarf@usm.cl](mailto:luis.salazarf@usm.cl)

<sup>1</sup>*Departamento de Obras Civiles, Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile*

## RESUMEN

En el rubro de la construcción, uno de los recursos más importantes son los trabajadores, es por lo que la gestión del talento humano juega un rol fundamental en la gestión de proyectos de construcción. La literatura sugiere que la gestión del talento incorpora tres etapas: reclutamiento, selección y capacitación, sin embargo, en la práctica estas tres etapas no suelen realizarse en todos los proyectos. Este estudio se centra en identificar causas de la rotación laboral en proyectos de construcción desde la aplicación de la gestión del talento humano, para esto se realiza un análisis cualitativo de contenido a 15 entrevistas a profesionales vinculados con la gestión del talento en el reclutamiento, selección y capacitación de trabajadores en la construcción, mediante un diccionario de codificación. Los resultados indican que la incorporación de gestión del talento en obras podría contribuir en la reducción de la tasa de rotación durante la ejecución del proyecto. Por lo tanto, este estudio revela causas de la rotación laboral y la aplicación de gestión del talento en proyectos de construcción en Chile. Este estudio representa una contribución tanto a la literatura como al estado de la práctica en proyectos de construcción en Chile.

## PALABRAS CLAVE

Gestión del talento humano; construcción; reclutamiento; rotación laboral; retención laboral.

## INTRODUCCIÓN

En el rubro de la construcción, uno de los recursos más importantes son las personas, es por lo que la gestión del talento de trabajadores juega un rol fundamental en la gestión de

proyectos de construcción, debido a que los costos de emplear a trabajadores y gastos asociados pueden contribuir alrededor del 20% del costo total del proyecto (Manap et al., 2018). En los últimos años, empresas del rubro de la construcción han tenido dificultades para mantener a sus empleados talentosos debido a la competencia en el mercado laboral y la falta de personas calificadas (Kaliannan et al., 2023). Además, esta situación se ve afectada directamente por la complejidad que significa un proyecto de construcción (Hsu et al., 2016), de esta forma, se necesita garantizar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y formación para trabajadores del rubro (Madter et al., 2012), procedimientos que forman parte de la gestión del talento humano (Rahman & Raju, 2020) que se entiende como los procesos que se realizan dentro de una organización la cual se ajusta a sus lineamientos, misión y visión (Chiavenato, 2009).

Incluso en situaciones adversas o en crisis, donde aparentemente podría haber un exceso de mano de obra calificada, las organizaciones enfrentan dificultades para atraer y retener empleados con las competencias necesarias para ocupar puestos claves (Alonso & García-Muina, 2014). La limitada capacidad de la industria de la construcción para atraer trabajadores a unirse en el mercado laboral ha traído problemas de escasez de mano de obra, especialmente la mano de obra calificada (Manap et al., 2018). Para trabajadores de la construcción su estadía dentro de la empresa se basa en varios factores determinantes como la remuneración o las condiciones de trabajo adecuadas, que son generalmente únicos dentro de los entornos geográficos locales (Kissi et al., 2023).

Las fases o prácticas de la gestión del talento (GT) dentro de la organización pueden contribuir a una disminución en la intención de la rotación laboral (Mokoena et al., 2022). La rotación se refiere al comportamiento de un trabajador al dejar una organización, pudiendo ser voluntario u obligatoria (Barkhuizen & Gumede, 2021), la cual ocurre durante la fase de ejecución de un proyecto motivadas por diversas razones, que pueden estar vinculadas con el desarrollo de la carrera profesional u oficio, logros personales (Rahman & Raju, 2020), la insatisfacción con la cultura organizacional y la inadecuada función de gestores del proyecto, todas estas vinculadas a la gestión del talento (Hussain & Huei Xian, 2019; Parker & Skitmore, 2005). Por lo tanto, el concepto de compromiso en el trabajo se ha convertido en una herramienta de gestión crucial para los supervisores en casi todos los sectores (Kissi et al., 2023).

Conforme a las causas de rotación laboral se analizan algunos estudios que discuten causas de la rotación laboral en la construcción. En estos estudios se evidencia que las características de la organización y la satisfacción en el trabajo tienen una asociación estadísticamente significativa con la rotación, además, de retribución salarial, mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, una mejor comprensión y gestión del capataz (Park et al., 2014). Además, diversos estudios han encontrado que las causas de los altos porcentajes de rotación se deben principalmente a relaciones entre trabajadores, compromiso organizacional, reputación de la empresa, comunicación y política organizacional (Hussain & Huei Xian, 2019; Wang et al., 2020; Barkhuizen & Gumede, 2021).

Por consiguiente, este estudio pretende abordar desde la metodología cualitativa la exploración de la perspectiva de profesionales del área, algunas prácticas actuales de gestión de talento y motivos de rotación laboral en los proyectos de construcción en Chile,

desde el análisis del estado actual de la práctica. Se espera identificar los principales desafíos de la gestión del talento e incorporarlo a la literatura existente.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del talento humano desde el enfoque estratégico es positiva, adaptándose a las nuevas necesidades del entorno con miras a lo conceptual y creativo, donde la estrategia responde a la demanda del mercado, creando un valor en los nuevos empleados como factor diferenciador para competir en la nueva economía de la oferta y demanda. Además, puede reducir costos en los procesos de reclutamiento y selección (Kaliannan et al., 2023).

Según Chiavenato (2009), existen seis procesos de gestión del talento, integración de personas; organización mediante el desempeño; recompensas; desarrollo, retención y auditar. Para el rubro de la construcción, estos se aplican o se desarrollan generalmente en las siguientes tres etapas, reclutamiento, selección y formación o capacitación (Theys & Schultz, 2020). Cabe destacar que varían de acuerdo con lo fines, objetivos y misión de la empresa u organización (Wolters & Burleson, 1996; Khan & Rasheed, 2015).

### **RECLUTAMIENTO**

El objetivo del proceso de reclutamiento es mantener la sostenibilidad de la organización mediante de los métodos y las aplicaciones a las que obedece a la empresa, para proporcionar una participación dentro del mercado y son los esfuerzos para mantenerse en la competencia (Vardarliet et al., 2014).

Además, según la literatura, es probable que una proporción de los trabajadores contratados no tienen competencias para ciertas tareas las cuales se contratan y la falta de información adecuada de los mismos sobre el tipo de trabajo, remuneraciones y condiciones de empleo en el momento de postular (Ford et al., 1983; Alonso & García-Muina, 2014).

Sin embargo, cualquiera que sea la tecnología o mecanismo utilizado por el equipo de la empresa en este proceso, solo puede implementarse como parte de un protocolo de contratación más amplio en el que ayudará en la toma de decisiones, sin ocupar el lugar de los profesionales, de una manera objetiva y cualitativa, para dar paso a la segunda fase (Allal-Chérif et al., 2021).

### **SELECCIÓN**

La segunda fase es la selección, proceso el cual utiliza una organización para elegir a un colaborador que mejor cumple con las necesidades de la organización, dadas las condiciones actuales del mercado. Las técnicas de selección permiten rastrear las características del candidato o candidata por medio de muestras de su comportamiento y conocimiento. Estas pueden agruparse en entrevistas, test de conocimiento, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y test de simulación (Chiavenato, 2009).

Al iniciar el proceso de evaluación, se deben determinar las herramientas y los métodos aplicables durante el proceso de evaluación. En la aplicación de estos métodos, el propósito es averiguar si el candidato posee las características individuales requeridas y la competencia para ello, además, de asegurar la disponibilidad de la rendición de la prueba (Vardarliet et al., 2014).

Ahora bien, respecto a la comparación de los postulantes al puesto, esta evaluación o diferenciación entre ellos, puede conllevar a tanto decisiones equivocadas o correctas. Por ejemplo, si bien puede medirse el beneficio de seleccionar a uno de dos candidatos, no puede evaluarse el costo de oportunidad derivado de no seleccionar al otro candidato. Con la contratación de la persona adecuada, las actitudes y comportamientos de esta persona hacia el resto del personal, su trabajo y su organización generalmente se vuelven positivos. Por otra parte, la contratación y la selección inadecuadas provocan una falta de armonía general, deformidades y, en última instancia, una alta tasa de rotación de personal debido a las liberaciones de puestos de trabajo (Vardarlier et al., 2014).

## **FORMACIÓN O CAPACITACIÓN**

Esta fase se desarrollan procesos educativos o formativos de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a los y las trabajadoras aprender o mejorar su conocimiento, actitudes y competencias en función de los objetivos definidos en un plan estratégico desde la gestión del talento humano de la empresa u organización (Chiavenato, 2009).

Según la literatura, las evaluaciones formativas revelan una alta satisfacción para los gestores de las empresas, aumentando el conocimiento y habilidades, quedando demostradas en el desempeño y productividad, respaldada por la utilización de mediciones previas y posteriores a la prueba. Sin embargo, independiente de los esfuerzos para seleccionar a los participantes con alto potencial para asegurar con alta probabilidad de que utilicen las habilidades o conocimientos adquiridos durante la capacitación, no se descarta que el nivel de preparación entre algunos participantes no coincide con los objetivos iniciales de la empresa (Medina et al., 2015).

## **RETENCIÓN DEL TALENTO**

La retención del talento es una consecuencia de una buena aplicación de gestión del talento, incorporando la gestión del conocimiento. En la actualidad, a medida que se valora la importancia del factor humano, las empresas han puesto énfasis en algunas actividades de recursos humanos, como la educación, la planificación de la carrera y la colocación laboral, tratando de destacarse dentro del mercado laboral entre empresas (Vardarlier et al., 2014).

Para las empresas constructoras, una mala gestión de personas arrastra un sobrecosto que lo asume el proyecto. La industria de la construcción en la mayoría de los países industrializados y en vías de desarrollado se enfrentan actualmente a una grave escasez de mano de obra en la construcción, lo que ha provocado sobrecostos atribuibles al aumento de los costos de contratación, capacitación y retención de mano de obra. Por lo que, es necesario y se convierte positivamente una mejora a la calidad de la gestión del proyecto, la implementación de macropolíticas estratégicas relacionadas desde la creación del vínculo empleado-empleador (Cheng et al., 2023).

Bajo esta perspectiva, quienes se desempeñan como líderes en procesos de reclutamiento y selección deben ser accesibles y manejarse con principios éticos y equidad social (Kehinde, 2012). Por ello, en este contexto cobra importancia la gestión del talento humano, como herramienta fundamental para mejorar variables administrativas, estando conscientes que el desempeño del talento humano tiene incidencia directa en la eficiencia y funcionamiento correcto de las organizaciones, además, de una valoración del trabajador hacia la empresa creando un engagement (Jara et al., 2018).

Respecto a la situación local, Serpell & Ferrada (2007), en una investigación desarrollada en Chile, determinó que los métodos de gestión de recursos humanos están básicamente desarrollados. Además, de que si se utiliza un enfoque estructurado desde las competencias necesarias puede ayudar a las empresas a crear esquemas más objetivos para el diseño e implementación de programas de capacitación, homogeneizando las prácticas de gestión. Sin embargo, en otro estudio se determinó que, éstas prácticas se articulan en procesos de transmisión, perpetuación, afirmación y aprendizaje de la cultura organizacional los cuales están subsumidos a rasgos sociales, diferentes entre sí (Rodríguez & Stewart, 2017).

## **METODOLOGÍA**

La metodología de investigación utilizada responde a una metodología cualitativa. El objetivo de la investigación es comprender la relación entre la gestión de talento humano y la rotación laboral en proyectos de construcción en Chile, por lo tanto, permite lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). La presente investigación cualitativa ha sido desarrollada en base a entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales involucrados a los sistemas de gestión de talento humano de diferentes áreas y empresas tanto del área vial, minera e inmobiliaria.

## **RECOLECCIÓN DE DATOS**

Como forma de recopilación de la información y teniendo en cuenta que esta fase de la investigación es de manera exploratoria, se ha optado por el uso de entrevistas semiestructuradas. Para el muestreo se ha contactado a los entrevistados en base a contactos y búsquedas de perfil mediante redes sociales profesionales, además de los mismos entrevistados en ocasiones han servido para contactar a otros entrevistados, siguiendo un muestreo de bola de nieve (Medianero Burga, 2014).

Ejemplos de preguntas incluidas en las entrevistas son los siguientes:

1. ¿Cuáles son los métodos de gestión de talento utilizado en proyectos de construcción?
2. ¿Cuáles son las causas más recurrentes de la rotación laboral en proyectos de construcción?

Las entrevistas fueron realizadas entre diciembre de 2023 y mayo de 2024, a 15 profesionales ligados a la gestión de talento de profesionales y trabajadores de la construcción. En la Tabla 1 es posible observar la calidad de los entrevistados, dado el cargo que ocupan y su experiencia, alcanzando en promedio los 13 años de experiencia. Los entrevistados provienen de las regiones de Coquimbo, Valparaíso y Metropolitana, quienes trabajan en distintas empresas privadas del rubro de la construcción.

Todas las entrevistas fueron realizadas por video conferencia por un tiempo promedio de cuarenta minutos. Las preguntas, se han separado por temas para dar mayor entendimiento al entrevistado, así como también para facilitar su análisis y cabida. De esta forma hay preguntas generales, ligadas a la gestión de talento humano vinculadas a la gestión de proyectos, y preguntas específicas, ligadas a rotación laboral en proyectos de construcción.

**Tabla 1.** Perfil de profesionales entrevistados

<b>Nro.</b>	<b>Sector</b>	<b>Profesión</b>	<b>Cargo</b>	<b>Experiencia (años)</b>
-------------	---------------	------------------	--------------	---------------------------

1	Inmobiliario	Ingeniero	Adm. de obras	9
2	Inmobiliario	Constructor	Adm. de obras	5
3	Inmobiliario	Ingeniero	Adm. de obras	14
4	Inmobiliario	Ingeniero	Adm. de obras	18
5	Inmobiliario	Ingeniero	Analista de talento	6
6	Inmobiliario/Minero	Constructora	Consultor	30
7	Inmobiliario	Ingeniero	Gerente de personas	20
8	Inmobiliario/Minero	Ingeniero	Gerente	25
9	Inmobiliario	Ingeniero	Analista RRHH	6
10	Inmobiliario	Arquitecto	Of. Técnica	5
11	Inmobiliario	Ingeniero	Administrativo	9
12	Inmobiliario	Ingeniero	Gerente de proyectos	16
13	Inmobiliario	Ingeniero	Gerente general	23
14	Inmobiliario	Ingeniero	Adm. de obras	7
15	Inmobiliario	Ingeniero	Of. Técnica	6

## ANÁLISIS CUALITATIVO

Conforme al consentimiento informado de las grabaciones de las entrevistas, estas pudieron ser transcritas. Luego las ideas o frases que conforman el texto transcrito son representada mediante códigos, La codificación usada responde al método exploratorio y en vivo (Saldaña, 2013), es decir, se utilizan códigos establecidos durante al análisis y códigos surgidos de palabras o frases textuales dichas por los entrevistados respectivamente, permitiendo una investigación abierta. El número de entrevistas se encuentra dentro de lo observado en la literatura, habiendo estudios llevados a cabo, por ejemplo, consiguiendo el punto de saturación en catorce entrevistas con veinte entrevistas realizadas (Borg et al., 2023). No obstante, en este estudio la codificación se desarrolló hasta llegar al punto de saturación, donde las nuevas entrevistas solo proporcionaron información marginal sobre el tema en estudio.

Los códigos se diferencian según puedan caracterizar la gestión de talento humano y rotación laboral. Una vez diferenciados en esos dos grandes grupos, los códigos se distribuyen en dos de las categorías mencionadas (i.e., gestión del talento y rotación laboral), utilizando para ello el programa QDA Miner Lite. QDA del inglés Qualitative Data Analysis es un software utilizado para codificar y analizar colecciones de documentos (AlMaian et al., 2016). En la Tabla 2, se encuentra el diccionario de codificación con los códigos emergentes y su definición de cada categoría junto con un ejemplo de una frase textual (extraída de las entrevistas).

Para analizar los resultados se utilizan dos frecuencias: la frecuencia de extracto y de entrevistados. La frecuencia de extracto mide cuántas veces una subcategoría es mencionada por los entrevistados, mientras que la frecuencia de entrevistados cuenta cuántos entrevistados mencionan un código o categoría, considerándose solo una mención por entrevistado. Para analizar los resultados se utilizan dos frecuencias: la frecuencia de extracto y la frecuencia de entrevistados. Ambas frecuencias se expresan en porcentajes. El 100% en la frecuencia de entrevistados indica que todos los entrevistados mencionaron la subcategoría, y el porcentaje de la frecuencia de extracto muestra cuántas veces se mencionaron las subcategorías en relación con el total de codificaciones.

**Tabla 2.** Diccionario de codificación

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplo de cita textual</b>
Gestión del talento	Reclutamiento	Proceso de identificar, atraer a candidatos potenciales a postularse para vacantes en una organización.	“si contamos con un área de atracción de talento, está compuesto por dos analistas, una coordinadora y un reclutador.”
	Selección	Proceso mediante el cual una organización evalúa a los candidatos que han sido reclutados para determinar quiénes son los más adecuados para ocupar las vacantes.	“(…) llegan currículum donde empiezan a buscar la mejor terna a la que se apegue al perfil y de ahí llegan con una terna al gerente. Obviamente todo esto con test psicológico (...), porque todos los perfiles no son iguales. Después de todas esas evaluaciones se la presentan al gerente y entran a entrevista con el solicitante”
	Capacitación	Proceso de proporcionar a los empleados los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva.	“(…) no descuidan el desarrollo profesional de sus trabajadores. Por eso hacen aristas, que es lo que es la formación de su personal. Y es por eso por lo que nosotros tenemos estas mallas de formación(..)”
	Incentivo laboral	Son recompensas adicionales ofrecidas a los empleados, con el objetivo de motivar y aumentar su rendimiento y productividad.	“Los incentivos para los trabajadores incluyen oportunidades de desarrollo profesional, mejores sueldos, y certificaciones que aumentan su valor en el mercado laboral”
Rotación laboral	Mejores oportunidades	Se refieren a las ofertas de empleo que proporcionan satisfacción y beneficios superiores en comparación con otras opciones disponibles en el mercado laboral.	“También, he cambiado de proyectos para buscar mejores condiciones laborales y oportunidades de crecimiento profesional”
	Término de contrato	El término de contrato se refiere al final del período de vigencia de un contrato, momento en el cual las obligaciones y derechos establecidos	“porque su proceso constructivo terminó ahí y ya no tiene cómo renovar”

		en dicho contrato cesan.	
Bajos sueldos		Oferta menor a la de la competencia.	“La rotación laboral se debe en gran medida a (...) factores como la remuneración”
Flexibilidad laboral		Capacidad de adaptar las condiciones y el entorno de trabajo para satisfacer tanto las necesidades de la empresa como las preferencias y circunstancias personales de los empleados.	“por ejemplo, yo creo que la empresa tiene que adaptarse también a los nuevos tiempos, porque el otro día en esa entrevista hablaba de la... Por ejemplo, el permiso parental. Se le da permiso a la gente que tiene hijos menores de cierta edad para que puedan faltar al trabajo por alguna emergencia”
Clima laboral		Se refiere al ambiente general y las condiciones emocionales y sociales que prevalecen en un entorno de trabajo.	“el clima de la construcción siempre ha sido el mismo durante mucho tiempo y de hecho a medida del paso del tiempo, yo siento, que ha ido cambiando como para bien. Hoy en día, antes se golpeaban, o se hacían bullying, o segregaban gente”
Porcentaje de rotación	[0%-10%] [11%-20%] [21%-30%] [31%-40%] [41%-50%] [51%-60%] [61%-70%] [71%-80%] [81%-90%] [91%-100%]	Tasa promedio entre empleados creados y eliminados en un período de tiempo.	“consideramos todas las causales, ya que, producen que el índice de rotación vaya aumentando, aunque igual se hace la diferenciación cuando hacemos como un resumen de las fases y del estudio de la rotación como la rotación de plazo fijo indefinido, cambia del contrato (...)”

## LIMITACIONES

Entre las limitaciones de este estudio, se destaca, en primer lugar, la posibilidad de sesgo en los resultados debido al número de entrevistas y lugar proveniente de los entrevistados. Este análisis se enfoca en las opiniones de expertos en métodos de gestión de proyectos vinculados a la gestión del talento. No obstante, las condiciones y desafíos en la gestión del talento humano pueden variar considerablemente en diferentes etapas del proyecto, lo que puede dejar algunos aspectos de la problemática fuera del análisis. Sin embargo, la información obtenida mediante las entrevistas ofrece valiosos resultados para identificar el problema y puede orientar a futuras investigaciones impulsadas por las respuestas de los expertos del área.

## RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados del análisis cualitativo sobre comprender la gestión del talento humano y la rotación laboral en proyectos de construcción. En la Tabla 3 se presenta las tres categorías que surgieron en el proceso de análisis cualitativo de la información, con sus respectivas subcategorías con sus frecuencias respectivas de cada código respecto al subtotal de categoría, y al total general de la tabla.

**Tabla 3.** Frecuencia de las respuestas sobre categorías emergentes.

Categoría	Código	Frecuencia extracto	%Código	Frecuencia entrevistados	%Casos
Gestión del talento	Reclutamiento	10	7,5%	10	71,4%
	Selección	15	11,2%	12	85,7%
	Capacitación	15	11,2%	11	78,6%
	Métodos de gestión	10	7,5%	7	4,6%
	Incentivo laboral	16	11,9%	7	50,0%
	Subtotal	66	49,2%	14	93,3%
Rotación laboral	Mejores oportunidades	17	12,7%	8	53,3%
	Término de contrato	20	14,9%	12	80,0%
	Bajos sueldos	7	5,2%	6	40,0%
	Flexibilidad laboral	5	3,7%	5	33,3%
	Clima laboral	4	3,0%	3	20,0%
	Subtotal	53	39,6%	15	100%
Porcentaje de rotación	[0%-10%]	0	0	0	0
	[11%-20%]	0	0	0	0
	[21%-30%]	6	4,5%	6	40,0%
	[31%-40%]	3	2,2%	3	20,0%
	[41%-50%]	0	0	0	0
	[51%-60%]	3	2,2%	3	20,0%
	[61%-70%]	2	1,5%	2	13,3%
	[71%-80%]	1	0,7%	1	6,7%
	[81%-90%]	0	0	0	0
	[91%-100%]	0	0	0	0
Subtotal	15	11,2%	15	100%	
Total	134	100,0%	15	100%	

## DISCUSIÓN

Este estudio tuvo como objetivo explorar prácticas de gestión en proyectos de construcción y la rotación de trabajadores, mediante entrevistas a profesionales a cargo de éstas. Al consultar a los entrevistados sobre las prácticas de reclutamiento en la gestión del talento humano en proyectos de construcción, el 71,4% indicó haber experimentado o participado en algún proceso de reclutamiento. Asimismo, el 86% de los entrevistados afirmó que los procesos de selección incluyen "entrevistas o pruebas técnicas". Generalmente, estas prácticas son limitadas por la misión y visión de cada empresa. Según la literatura, podrá existir una efectiva gestión del talento humano cuando se implementen todas las fases (Chiavenato, 2009). Los resultados revelan que es necesario e idóneo implementar técnicas como reclutamiento, selección y capacitación, en la gestión de

talentos en los proyectos con el fin de reducir la rotación laboral. Esto se relaciona con los resultados de investigaciones que han determinado que aumenta la competitividad organizacional mediante la gestión del talento (Shah et al., 2024). Estos resultados se alinean con los resultados de varios investigadores, incluidos (Asbari et al., 2020; Shah et al., 2024; Rodríguez & Stewart, 2017; Theys & Schultz, 2020; Mokoena et al., 2022; Alonso & García-Muina, 2014).

De acuerdo con los resultados de los entrevistados, el 80% confirma que una de las causas de la rotación es el término de contrato o el término temporal de su “especialidad” en el proceso constructivo. Esto si responde a la falta de planes de sucesión y competencias que pueden ser formadas a los trabajadores formalizadas por las organizaciones (Gómez et al., 2015), conduciéndola hacia una profundización de las competencias genéricas para maximizar su desempeño, hasta el punto de que sea beneficioso para la empresa (Amaris et al., 2022).

Respecto a la búsqueda de nuevas oportunidades, más del 50% de entrevistados la destaca como causa de rotación laboral. Esto es consistente con la investigación de (Wang et al., 2020). Los resultados vinculan que la satisfacción en el trabajo puede mejorar en gran medida la intención de rotación dentro de una organización. No obstante, nuestros resultados indican que la causa menos incidente es el clima laboral, esto no se condice con el estudio de (Hussain & Huei Xian, 2019), debido a que determinó como la causa de rotación más incidente en su alcance de investigación.

Es importante destacar, que sólo el 5,4% de las causas de la rotación está vinculada a bajos sueldos. Actualmente, *“los sueldos son cada vez más competitivos”* por lo tanto, responde a la lógica de que ya no existe una brecha significativa salarial de un mismo puesto dentro de la industria. Cabe mencionar que la digitalización ha permitido de cierta manera, estandarizar y dar a conocer cuáles son las mejores ofertas laborales, ya que la satisfacción salarial está relacionada con la retención laboral (Panaccio et al., 2014).

Según el Boletín Estadístico del INE (Instituto Nacional de Estadísticas - Chile, 2023), el sector de la construcción presenta una tasa de rotación laboral del 51,9%. No obstante, de acuerdo con los entrevistados, solo 3 coinciden con esta tasa, mientras que el 9 sostienen que es inferior y los 3 restantes afirman que es superior a lo establecido por el INE. Es relevante resaltar que, estos últimos tres entrevistados, si aplicaban métodos de gestión de talento en sus proyectos.

## **CONCLUSIONES**

Esta investigación representa una de las aristas por abordar en los desafíos en la gestión de proyectos mediante la integración de prácticas de gestión del talento humano. La tasa de rotación laboral en Chile es la más alta perteneciente al sector de la construcción (Instituto Nacional de Estadísticas - Chile, 2023). Los resultados revelan que la causa más reiterada es por término de contrato y le sigue la búsqueda de mejores oportunidades de los trabajadores. Además, de que no todas las empresas u obras de construcción aplican técnicas de reclutamiento, selección o capacitación del personal. Esta investigación como tal, está sujeta a una serie de limitaciones que abren vías para futuras investigaciones. Nuestra línea de investigación se basó en la revisión de la literatura existente y en el análisis de resultados cualitativos enfrentados por los profesionales en la gestión del

talento. Estudios futuros deberían considerar qué áreas específicas de los proyectos de construcción pueden incluirse y cómo interactúan entre sí. Además, nuestros hallazgos no pueden generalizarse a todos los entornos organizativos, ya que el enfoque aplicado se realizó desde una perspectiva genérica del sector enfocada principalmente en el rubro inmobiliario y minero, entendiendo que son diferentes y varían entre sí (Pérez-Arrau, 2023). Este estudio amplía la literatura sobre la gestión del talento en proyectos de construcción destacando el vínculo con la rotación laboral tal como lo demuestran los resultados.

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha sido parcialmente financiado por el proyecto de investigación interna PI LIR 23-17 de la Universidad Técnica Federico Santa María. Los autores están muy agradecidos por el apoyo en el financiamiento.

## REFERENCIAS

- Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2021.120822>
- AlMaian, R. Y., Needy, K. L., Walsh, K. D., & Alves, T. da C. L. (2016). A Qualitative Data Analysis for Supplier Quality-Management Practices for Engineer-Procure-Construct Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(2). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0001046](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001046)
- Alonso, A., & García-Muina, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, 10(5), 1003–1025. <https://doi.org/10.3926/ic.518>
- Amaris, R. R. A., Molina, R. I. R., Ruiz, M. J. S., & Raby, N. D. L. (2022). Generic and technical skills of human talent supported by ICT: Systematization, scope, and reflections. *Procedia Computer Science*, 210(C), 378–382. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.10.168>
- Asbari, M., Sestri Goestjahjanti, F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Supono, J., & Pembangunan, S. (2020). *Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: evidence from South East Asian industries*. <https://www.researchgate.net/publication/342975537>
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021). *The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Borg, J., Scott-Young, C. M., & Borg, N. (2023). Early career project managers' work readiness: Adopting a self-efficacy lens. *International Journal of Project Management*, 41(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102454>
- Cheng, M. Y., Khitam, A. F. K., & Tanto, H. H. (2023). Construction worker productivity evaluation using action recognition for foreign labor training and education: A case study of Taiwan. *Automation in Construction*, 150, 104809. <https://doi.org/10.1016/J.AUTCON.2023.104809>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (M. Guzmán & J. Rodríguez, Eds.; Tercera edición). McGrawHill.
- Ford, J., Jepson, M., Bryman, A., Keil, T., Bresnen, M., & Beardsworth, A. (1983). Management of recruitment in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 1(2), 76–82. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(83\)90003-0](https://doi.org/10.1016/0263-7863(83)90003-0)
- Gómez, C., Luis Salvatierra Garrido, J., Alarcon, L. F., & Luis, J. (2015). *Guidelines to address talent management in chilean construction companies*. <https://www.researchgate.net/publication/286087957>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera Edición).
- Hsu, S. C., Weng, K. W., Cui, Q., & Rand, W. (2016). Understanding the complexity of project team member selection through agent-based modeling. *International Journal of Project Management*, 34(1), 82–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.10.001>
- Hussain, S., & Huei Xian, S. (2019). Factors Affecting Employees' Turnover Intention in Construction Companies in Klang, Selangor. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i22.5047>
- Instituto Nacional de Estadísticas - Chile. (2023). *Boletín estadístico: Tasas de rotación laboral a partir de registros administrativos*. [www.ine.gob.cl](http://www.ine.gob.cl).
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. 23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2022.100926>
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, 4(2). <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937>
- Khan, A. S., & Rasheed, F. (2015). Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic Work Ethics in Pakistani project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(2), 435–445. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.006>
- Kissi, E., Ikuabe, M. O., Aigbavboa, C. O., Smith, E. D., & Babon-Ayeng, P. (2023). Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and turnover intention among construction workers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(13), 102–120. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2023-0556>
- Madter, N., Bower, D. A., & Aritua, B. (2012). Projects and personalities: A framework for individualising project management career development in the construction

- industry. *International Journal of Project Management*, 30(3), 273–281. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.09.001>
- Manap, N., Mohd Noh, N. H., & Syahrom, N. (2018). Recruitment criteria and attraction strategies for local trained labour in Malaysia's construction industry. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 109(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/109/1/012011>
- Medianero Burga, D. (2014). Metodología de Estudios de Línea de Base. *Pensamiento Crítico*, 15, 061. <https://doi.org/10.15381/pc.v15i0.8994>
- Medina, L., Acosta-Pérez, E., Velez, C., Martínez, G., Rivera, M., Sardiñas, L., & Pattatucci, A. (2015). Training and capacity building evaluation: Maximizing resources and results with Success Case Method. *Evaluation and Program Planning*, 52, 126–132. <https://doi.org/10.1016/J.EVALPROGPLAN.2015.03.008>
- Mokoena, W., Schultz, C. M., Dachapalli, L.-A. P., & Schultz, C. (2022). *A talent management, organisational commitment and employee turnover intention framework for a government department in South Africa*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Panaccio, A., Vandenberghe, C., & Ben Ayed, A. K. (2014). The role of negative affectivity in the relationships between pay satisfaction, affective and continuance commitment and voluntary turnover: A moderated mediation model. *Human Relations*, 67(7), 821–848. <https://doi.org/10.1177/0018726713516377>
- Park, H. Y., Christie, R. L., & Sype, G. E. (2014). Organizational commitment and turnover intention in union and non-union firms. *SAGE Open*, 4(1). <https://doi.org/10.1177/2158244013518928>
- Parker, S. K., & Skitmore, M. (2005). Project management turnover: causes and effects on project performance. *International Journal of Project Management*, 23(3), 205–214. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2004.10.004>
- Pérez-Arrau, G. (2023). *Managing Knowledge Against the Tide: Barriers to Knowledge Management in the Chilean Social and Cultural Context*. <https://doi.org/https://doi.org/10.34190/eckm.24.2.1812>
- Rahman, H. M. M., & Raju, V. (2020). Employee Turnover Intention through Human Resource Management Practices: A Review of Literature. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 1(SI-2), 21–26. <https://doi.org/10.47857/irjms.2020.v01si02.035>
- Rodriguez, J. K., & Stewart, P. (2017). HRM and work practices in Chile: the regulatory power of organisational culture. *Employee Relations*, 39(3), 378–390. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2017-0034>
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. [www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com)

- Serpell, A., & Ferrada, X. (2007). A competency-based model for construction supervisors in developing countries. *Personnel Review*, 36(4), 585–602. <https://doi.org/10.1108/00483480710752812>
- Shah, N., Bano, S., Saraih, U. N., Abdelwaheed, N. A. A., & Soomro, B. A. (2024). Developing organizational performance through talent management practices: employee satisfaction's mediating role in learning organizations. *Business Process Management Journal*, 30(3), 641–670. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0208>
- Theys, N. A., & Schultz, C. M. (2020). A qualitative perspective of Talent Management. *Journal of Contemporary Management*, 17(1), 64–85. <https://doi.org/10.35683/jcm19111.56>
- Vardarlier, P., Vural, Y., & Birgün, S. (2014). Modelling of the Strategic Recruitment Process by Axiomatic Design Principles. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 374–383. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.09.031>
- Wang, Y., Hu, N., Zuo, J., & Rameezdeen, R. (2020). Project Management Personnel Turnover in Public Sector Construction Organizations in China. *Journal of Management in Engineering*, 36(2). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000735](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000735)
- Wolters, R. S., & Burleson, R. C. (1996). *Merit Shop Rrecruitment and Selection Practivess in Alabama*. <https://doi.org/0733-9364>