

**EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES**



AUTOR

RAMÓN TREJOS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERO CIVIL

Director:

Ingeniera, CAROL EUGENIA ARÉVALO DAZA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

PROGRAMA INGENIERÍA CIVIL

BOGOTÁ, 6 OCTUBRE 2021

Resumen

El presente ensayo tiene por objetivo establecer el impacto de la gestión del talento humano en los resultados de las organizaciones. Por tanto, se recurrió a la investigación documental mediante libros y artículos científicos que son referentes en lo que concierne a la administración de los recursos humanos, desde la practicidad y facilidad que ofrece la web. Se logró establecer entonces que el empleado anteriormente no era reconocido como una persona cargada con experiencias y vivencias personales que ponía su talento a disposición de las organizaciones, simplemente era visto como un recurso más para cumplir con la operación del negocio. Con el pasar de los años se incorporaron teorías de la humanización, y el trabajador fue reconocido como un generador de valor dentro de las empresas que contribuye a la satisfacción del cliente y al crecimiento y sostenimiento de las instituciones.

Asimismo, se identificó que el internet marcó la diferencia entre los procesos tradicionales de gestión humana y las tendencias actuales, logrando de esta manera expandir los horizontes, facilitar las actividades y tener una mayor cobertura e impacto en las acciones que se emprenden. Finalmente, se realiza un análisis de cómo la gestión del talento humano es un proceso vital para el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad, donde a través del fortalecimiento de las competencias de los trabajadores y su formación constante, se logran resultados importantes que se alinean a los objetivos de calidad en el sector de la construcción.

Palabras clave: capacitación, competencias, evaluación de personal, gestión de calidad, gestión humana, mejora continua, selección de personal.

Alcance

En Colombia, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor muy relevante, ya que gracias a una correcta gestión y selección del personal se puede hablar del éxito de las organizaciones porque de cierta forma contribuye a que los procesos que se llevan a cabo en la institución se realicen de la mejor manera. Además, dentro de una organización siempre será indispensable contar con talento humano altamente calificado para que puedan desempeñarse de manera efectiva en su cargo, de acuerdo a las exigencias del área al cual hace parte, para así contribuir a que la empresa sea más competitiva en el mercado, sin importar el sector productivo al cual pertenece.

Ahora bien, es importante analizar el impacto que tiene la gestión del talento humano dentro de las organizaciones de manera general pero también tiene gran relevancia el conocer cuál es el impacto que genera en el sector de construcción porque como bien se sabe el factor humano juega un papel muy importante al momento de realizar cualquier tipo de obra, ya que dependiendo del desempeño que tenga el personal va a depender el éxito de la obra. Cabe mencionar que en el sector de la construcción es fundamental para las empresas encaminar todos los esfuerzos de las áreas funcionales y áreas de apoyo en garantizar calidad, tiempos de entrega y rentabilidad en los proyectos.

Por esta razón, por medio de este trabajo se da a conocer de qué manera el talento humano ejerce un impacto dentro de las organizaciones para que estas puedan aprovechar al máximo las fortalezas de sus colaboradores gracias a una gestión adecuada del talento humano de las empresas.

Introducción

La administración de las empresas a través de los años ha tenido enfoques distintos, pero siempre pensando en el mismo fin de lograr los objetivos trazados por la organización. Inicialmente la administración hizo énfasis en la importancia de la productividad y de cómo el trabajador podía aumentar la productividad mediante métodos de trabajo adecuados, sacando el mayor provecho de las máquinas y eliminando los distractores. En este punto, el empleado era invisible, no se consideraba un elemento importante para fortalecer la eficiencia de los procesos.

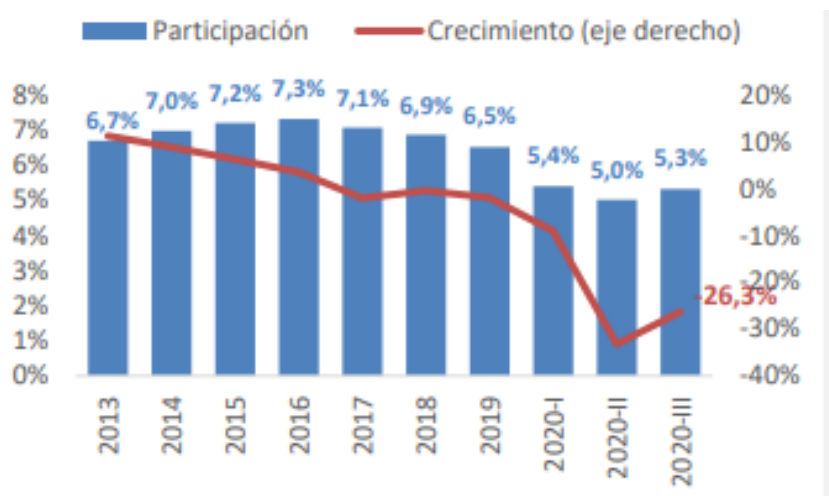
Posteriormente, toma fuerza la escuela de las relaciones humanas, donde el trabajador entra a ser actor principal en la consecución de las metas que se propone la empresa, reconociéndolo como un ser integral, que tiene necesidades sociales y económicas que afectan su motivación, y por ende su desempeño. Parte de allí entonces la necesidad de contar con un área de gestión humana que tenga como misión proveer a las demás áreas del talento humano idóneo y desarrollar las competencias de todos los trabajadores con la finalidad de alcanzar mayores niveles de calidad en la ejecución de los procesos. Por tanto, puede decirse que el área de gestión humana pese a que hace parte de los procesos de apoyo de la empresa, tiene una incidencia bastante alta en los resultados que obtienen las demás áreas de una compañía.

Dado lo anterior, el presente ensayo tuvo como objetivo realizar un análisis del impacto de la gestión del talento humano en los resultados de las organizaciones dedicadas al sector de la construcción, partiendo de una revisión teórica de la evolución de la administración, tomando referentes importantes como Taylor, Fayol, Weber, entre otros; para consecutivamente adentrarse en los procesos que deben desarrollarse para gestionar de manera adecuada los colaboradores y obtener de esta manera un mayor rendimiento, motivación, compromiso y sentido de pertenencia con la empresa.

1. Antecedentes

El sector de la construcción en Colombia es de gran relevancia para dinamización de la economía del país, debido a que contribuye al desarrollo social y económico de las regiones a través de las construcciones que realiza, generando empleo y propiciando el crecimiento de las diferentes regiones. Asimismo, es un sector que agrupa otros sectores que comercializan todas las materias primas e insumos necesarios para una obra, siendo entre los más importantes, el sector del cemento, sector cerámica, sector de acabados arquitectónicos, sector de muebles, entre otros.

Gráfico 1. PIB construcción



Fuente: Camacol (2020)

Tal como puede apreciarse en el gráfico anterior, el PIB de la construcción se ha venido deteriorando a través de los años, con una caída importante para el año 2020, en especial en el segundo trimestre debido a la cuarentena y las restricciones por la pandemia ocasionada por el virus COVID-19 (Camacol, 2020). Sin embargo, el Gobierno con el ánimo de impulsar la reactivación del sector, implementó los programas de vivienda social Mi casa ya, y los incentivos

para el segmento medio a través del FRECH no VIS, esto sumado a las bajas tasas de interés y los 200.000 subsidios para la compra de vivienda: 100.000 para VIS y 100.000 no VIS, han contribuido a que las expectativas de mejora en el sector sean positivas, previendo la venta de 209.000 unidades nuevas, lo que representaría un 9% de incremento en relación con el año 2019 (El Colombiano, 2021).

De otro lado, en cuanto a la empleabilidad en el sector, el número de ocupados para el tercer trimestre del año 2020 fue de 1,3 millones de trabajadores, lo que representó un 9,1% menos que el mismo período del 2019. Para el año 2021, la industria había generado 235.000 nuevos empleos, en comparación con el mismo período del año anterior, teniendo que en total este sector cuenta con 1.493.000 trabajadores directos, lo cual representa un incremento de 18,7 por ciento en relación con 2020 y una participación de 7,2 por ciento del total de los ocupados en el ámbito nacional (Revista Semana, 2021).

Parte de allí entonces la importancia de analizar cómo la gestión del talento humano puede incidir bien sea de manera positiva o negativa en los resultados del sector. De acuerdo a un estudio realizado por Torres Nova (2018), la administración de recursos humanos tiene retos importantes ya que se trata de una industria donde la accidentalidad laboral es alta, la inestabilidad e informalidad aún están presentes, la rotación de personal es alta y poco se destinan recursos para gestionar de manera adecuada su talento humano. Cabe resaltar que, en dicho sector, en especial en el nivel operativo la formación es escasa y se trata de un gremio que no está acostumbrado a seguir normas, no son disciplinados y por cualquier motivo se ausentan del trabajo sin sentir la responsabilidad de rendir cuentas a jefes; esto sucede en especial con los contratistas (maestros de obra y ayudantes). Dado lo anterior en el estudio que se mencionó anteriormente, se realizó una encuesta a profesionales como ingenieros civiles, arquitectos, con

el fin de indagar sobre las principales problemáticas que se presentaban con este tipo de población en los lugares de trabajo, teniendo como principales resultados, que la rotación de personal se presenta en el 33,8% de los casos, el 26% de los empleados no siguen las normas de seguridad industrial, el 25% del personal no es calificado, el 23,4% de los empleados no tiene experiencia, y se genera desperdicio de materiales en un 20,8% de los casos debido a que los operarios no tienen sentido de pertenencia ni siguen los protocolos ni procedimientos, sino que realizan las tareas a lo que mejor les parece (Torres Nova, 2018). De igual manera, este estudio logró comprobar que existen bajos niveles de compromiso de los trabajadores debido a las condiciones extremas en las que desarrollan sus funciones, a los salarios bajos y la baja estabilidad laboral, lo que conduce a una desmotivación y baja productividad.

Dado lo anterior, los autores de la investigación proponen que para contrarrestar las falencias presentes en la gestión del talento humano, se fortalezcan los programas de seguridad y salud en el trabajo y se creen programas de incentivos y beneficios que eleven la motivación y el sentido de pertenencia, así como la creación de programas sociales que beneficien a los operarios, a través del acompañamiento en temas como consumo de alcohol, drogas, abuso intrafamiliar, que son factores sociales que suelen presentarse en estos núcleos familiares.

Resulta interesante también hacer referencia al trabajo realizado por Arrieta García (2016) en una constructora de la ciudad de Cali, donde se analizaron los procesos más relevantes de gestión humana aplicados al sector de la construcción, donde se estableció que el proceso de selección se realiza con pruebas psicológicas, técnicas y de seguridad, que filtraban los candidatos hasta llegar a una terna que se presentaba ante el jefe inmediato y/o jefe de talento humano.

En cuanto al proceso de contratación, ese se iniciaba en el momento de elegir el candidato, donde además de aportar los documentos necesarios para la vinculación, debía pasar por exámenes médicos de salud ocupacional, posteriormente recibía la inducción y ya se encargaba al jefe inmediato del proceso de entrenamiento.

Otro de los procesos relevantes que se destacan en el estudio es el de nómina y compensación, que es desde donde se realizan los pagos a los trabajadores, teniendo en cuenta las fechas establecidas y los componentes salariales que apliquen en la organización. Este proceso se complementa con el de bienestar, de donde se generan estrategias para incentivar a los empleados con el fin de aumentar la motivación y la productividad.

Asimismo, dentro de las falencias en la gestión del talento humano que se detectaron en el estudio, es la desmotivación que se presentaba en los empleados debido a la falta de oportunidades de ascenso ya que no existía claridad en el programa de bienestar y la mayoría de las veces las vacantes se cubrían con reclutamiento externo. Otro aspecto que contribuía a la desmotivación eran las metas tal altas para acceder a bonificaciones, haciendo que rara vez pudieran ganar. Por los hallazgos de los estudios mencionados, puede decirse que el sector de la construcción tiene un camino importante por recorrer en cuanto a la gestión del talento humano se refiere, redefiniendo procesos e implementando acciones que contribuyan al fortalecimiento de las competencias de los colaboradores.

2. La gestión humana en las organizaciones

Retomando lo descrito en los antecedentes, conviene entonces analizar desde el punto de vista de los autores, cuál es el deber ser de los procesos de gestión humana con el fin de contrastar con la realidad de las organizaciones del sector de la construcción. Es de resaltar, que la administración de los recursos humanos no siempre fue una prioridad, tal como se evidenció en la etapa de la administración científica liderada por Frederick W. Taylor hacia el año 1900, donde la finalidad era el fortalecimiento de la eficiencia organizacional, destacando entonces la importancia de los métodos de trabajo y la eliminación de distractores para aumentar la productividad. Su lado negativo, fue no considerar al empleado como actor principal en el logro de la eficiencia, por tanto, a este modelo administrativo se le criticaron las siguientes posturas (Bernal P. & Caraballo M., 2016):

- No se tomaban en cuenta las necesidades sociales de los trabajadores.
- Los trabajadores no eran tomados en cuenta para la toma de decisiones, no se les permitía participar ni exponer sus ideas u observaciones.

Posteriormente aparece Henri Fayol con la administración clásica, centrando su enfoque en la necesidad de la división del trabajo y el reconocimiento de las áreas que conforman una empresa (comercial, técnica, producción, contable, administración). Continuando con la evolución de la administración, aparece Max Weber con la teoría burocrática, donde puede apreciarse que empiezan a perfilarse procesos de gestión humana, al resaltar la necesidad de que exista una selección de personal adecuada, así como una evaluación de desempeño, una distribución jerárquica que defina los niveles de comunicación al interior de las empresas, y finalmente, los sistemas de remuneración con el ánimo de reconocer el esfuerzo de los trabajadores.

Por último, llega la teoría de la humanización o de las relaciones humanas, donde sus principales exponentes fueron George Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Irving Herzberg y Douglas Mc Gregor. Puede establecerse que dicha teoría coincide con la aparición de las ciencias sociales, en especial, la psicología (Bermeo C, 2016). Resulta entonces ser una contraposición a las teorías administrativas que venían funcionando hasta el momento, donde se desconocía el valor del trabajador y como todo entorno podía afectar su productividad.

Desde ese momento, tomó relevancia el trabajador como persona, llegando al punto de ser necesario contar con un área que se responsabilizara de ejecutar los procesos que tienen que ver con el talento humano, como son: selección, inducción, entrenamiento, bienestar, evaluación de desempeño y seguridad industrial. En tal punto, puede decirse que al fin se reconoció el papel preponderante del empleado, visto no solo como aquel que cumple con una función y por la cual recibe un pago, sino como una persona que piensa y siente y a la cual le afecta el entorno social en el que se mueve.

Por tanto, al realizar una comparación de los antecedentes con la evolución de la gestión del talento humano, puede establecerse que en las empresas existe una combinación de varias teorías administrativas como la de Fayol, ya que las organizaciones del sector de la construcción están divididas por áreas de trabajo donde se requieren empleados con diferentes competencias, y en esa medida se definen los perfiles para realizar el proceso de reclutamiento y selección.

Ahora bien, con la teoría de las relaciones humanas, nace poco a poco la necesidad de estructurar los procesos que hacen parte de una adecuada gestión del talento humano, que al funcionar de manera alineada ayudan a que las empresas puedan tener empleados competentes, comprometidos y motivados. Se inicia entonces con el proceso de selección de personal, siendo

esto uno de los procesos de mayor relevancia, partiendo del hecho de que son los proveedores del talento humano necesario para la ejecución de los procesos, donde no puede desconocerse que por más organización y estructuración de procesos y procedimientos que existan, si no se elige el candidato idóneo, difícilmente se lograrán las metas esperadas.

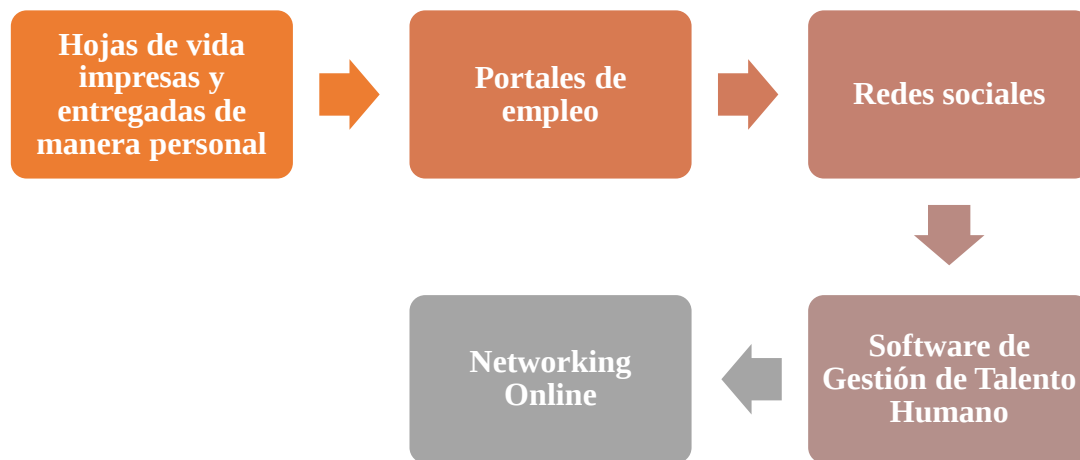
Tal como lo define Chiavenato (2009), la selección es el “proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumpla con los criterios de selección para el puesto disponible” (p. 137).

Si bien es cierto, el proceso de selección ha evolucionado a través de los años, debido a la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación, que han dado un vuelco a actividades como el reclutamiento; es indiscutible que para dar inicio a dicho proceso se requiere en primera medida contar con una descripción de cargos que incluya la formación, educación, experiencia y habilidades, siendo esta la brújula que direcciona a los responsables de elegir al candidato más apto. La formación y la educación pueden ser constatadas mediante la evidencia que aportan los certificados expedidos por las instituciones educativas; la experiencia puede ser verificada en los certificados expedidos por las empresas donde ha laborado con anterioridad la persona postulada a la vacante.

Anteriormente, el proceso de reclutamiento se hacía más complejo puesto que implicaba un contacto directo con el candidato, quien, al ver una oferta publicada en medios de comunicación como el periódico, procedía a llevar su hoja de vida personalmente hasta la empresa. Este proceso atentaba de alguna manera contra el medio ambiente debido a la cantidad de papel que se utilizaba, además de demandar en la empresa disponibilidad de espacio y archivadores para guardar toda la información que recibían proveniente de una convocatoria. Sin embargo, el proceso se flexibilizó

con la llegada del internet, que entre otros tantos beneficios permitió que las empresas tuvieran la oportunidad de contar con candidatos en todo el país (Laguna G., 2018).

Figura 1. Evolución del proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de Mababu M. (2016)

Asimismo, con la tecnología, la captación del talento humano, se ha convertido en un proceso más práctico y rápido, encontrando que sea común que las personas cuenten con su perfil profesional en plataformas como LinkedIn, donde se ofrece un currículum “en línea” siempre activo y actualizado, disponible para los cazatalentos. También están las diferentes bolsas de empleo que permiten las personas compartan sus hojas de vida y las empresas realicen sus ofertas de trabajo, contando con servicios gratuitos y también pagos que brindan beneficios adicionales.

De otro lado, dentro del proceso de selección se debe constatar que la persona tenga los conocimientos requeridos, y es aquí donde las empresas pueden optar por elaborar pruebas que midan el nivel de conocimiento de acuerdo a lo que necesita la organización. Finalmente, la

etapa más compleja de un proceso de selección es evaluar las habilidades y/o competencias, ya que esto demanda un conocimiento más específico para detectarlo, siendo necesario involucrar a los psicólogos que son los expertos idóneos en la aplicación e interpretación de este tipo de pruebas. En todo caso, un proceso de reclutamiento y selección que ayude a la disminución de errores en procesos y rotación de personal, debe contemplar las etapas mencionadas con anterioridad, sin embargo, se encuentra que en algunas compañías llevan a cabo lo más básico, en especial por falta de recursos. Al igual que en el proceso de reclutamiento, el proceso de selección ha evolucionado con la tecnología, encontrando actualmente la facilidad de utilizar metodologías como la gamificación y el inbound recruiting, donde este último hace uso del marketing digital para seleccionar candidatos (Gan E., 2017).

Al realizar un análisis sobre la manera en que se lleva a cabo el proceso de selección en el sector de la construcción, se tiene que un estudio realizado por Caviativa Díaz (2016) concluye que a pesar de que las empresas del sector han querido incorporar las herramientas administrativas propuestas por los autores en materia de selección, la realidad es que existen falencias en la implementación y el control del proceso, situación que obedece a la premura con que opera la industria y la informalidad que también puede darse, razón por la cual terminan contratando sin respetar el debido proceso. Asimismo, otro dato de interés que mostró dicho estudio es que el 46% de las empresas no tienen claridad sobre la manera en que debe desarrollarse un proceso de selección, y tan solo el 38% de estas organizaciones tienen definido un proceso para seleccionar y garantizar que el personal que se contrate sea el más eficiente e idóneo para el cargo. Dado lo anterior, el efecto que trae consigo la no aplicación del proceso, es altas tasas de rotación de personal, lo que ocasiona reprocesos y sobre costos para las empresas. (Caviativa Díaz, 2016).

Continuando con los principales procesos que hacen parte de la gestión del talento humano, prosigue la evaluación de desempeño, la cual nace como respuesta a la necesidad de realizar seguimiento y medir la manera en que los empleados cumplen con las tareas asignadas, evidenciando su destreza y actitud en el rol que tiene en la organización. Tomando lo dicho por Chiavenato (2009), la evaluación de desempeño es “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencia de desarrollo” (p. 398). Como objetivos del proceso de evaluación de desempeño, pueden mencionarse los que se presentan en la siguiente figura:

Figura 2. Objetivos del proceso de evaluación de desempeño



Fuente: Mondy (2010)

Resulta entonces ser la evaluación de desempeño un mecanismo para el desarrollo del talento humano, fortaleciendo sus competencias técnicas y trabajando en sus competencias conductuales para lograr un desempeño superior que redunde en la calidad de la prestación del

servicio y la satisfacción del cliente. Dado que la evaluación de desempeño tiene como finalidad obtener información que permita establecer la calidad en la que un empleado desarrolla sus funciones, se convierte entonces en un sistema vital para el mejoramiento de los procesos en toda la organización. A través de los años se han implementado diferentes métodos de evaluación, encontrando entre los más destacados, el método por escalas gráficas, el método por investigación de campo y el método por comparación de pares

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas mediante factores previamente establecidos y graduados; por tanto, se utiliza un cuestionario en el cual se midan los factores que se evaluarán con su respectiva escala de medición. En tanto, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo involucra a un experto, quien se encarga de realizar una entrevista al jefe superior, donde logra establecerse mediante evidencias, el desempeño del empleado. Ofrece como ventaja, la definición de planes de acción para la intervención del trabajador, logrando que en el corto o mediano plazo se obtengan mejores resultados. Finalmente, el método de comparación de pares es una técnica que implica evaluar a los trabajadores comparando su desempeño con el que consideren el mejor. Para ello es necesario definir los factores de evaluación que serán medidos y previamente definir los pares de empleados a valorar.

Dando continuidad a los procesos de gestión humana, aparece la capacitación. Desde que se reconoció al talento humano como aquel actor que es capaz de contribuir al logro de los objetivos de una organización, las áreas de gestión humano se preocupan por el fortalecimiento de sus competencias a través de planes y programas de formación que tengan como finalidad el fortalecimiento de la eficiencia de los procesos. En la medida en que un empleado se encuentre más capacitado y con mayor conocimiento para desempeñar sus funciones, los procesos son

ejecutados de manera efectiva, reduciendo errores y logrando una mayor satisfacción del cliente (Bonilla J. & Macero M., 2018).

Figura 3. Pasos para la definición del proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia

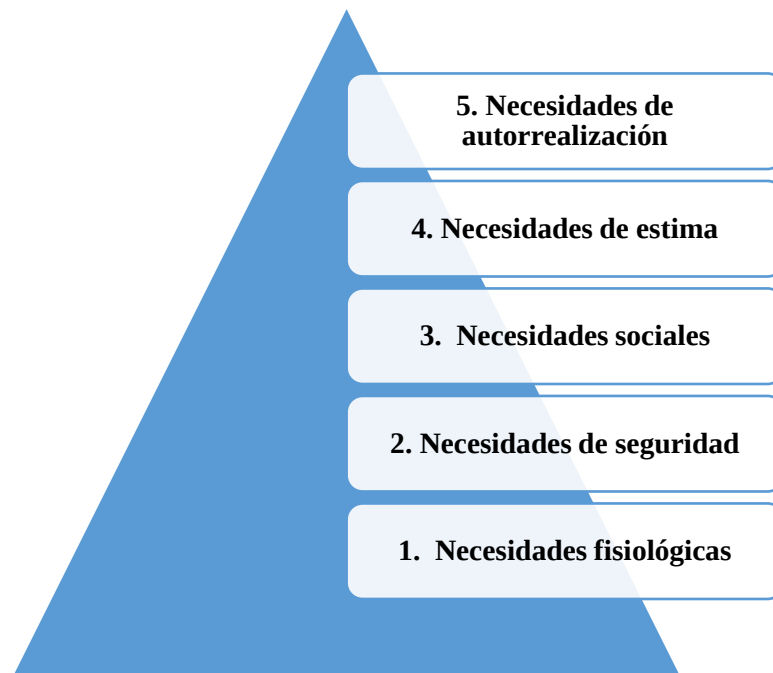
De igual manera, una adecuada capacitación les brinda a los trabajadores la posibilidad de acceder a ascensos dentro de la empresa, aspirar a mejores salarios, retribuciones y reconocimientos. Debe reconocerse, que este proceso debe ser fortalecido con los resultados de la evaluación de desempeño, puesto que en ocasiones los planes de acción que se definen como resultado de dicha evaluación, van orientados al mejoramiento de las competencias de los colaboradores. Es importante resaltar que la tecnología ha contribuido a que dicho proceso sea menos costoso y de mayor cobertura, ya que a través de las herramientas tecnológicas se abren un mundo de posibilidades para que los empleados aprendan nuevos temas cada día. Por lo expuesto, puede decirse que la capacitación es uno de los factores que pueden generar motivación entre los empleados ya que lo perciben como la oportunidad de mejorarse a sí mismos.

Hablando precisamente de la motivación, no puede olvidarse que una de las responsabilidades de las áreas de gestión humana es garantizar un ambiente de trabajo adecuado para los empleados, razón por la cual trabajar sobre el clima organizacional debe ser una de las

prioridades, donde se proporcionen condiciones favorables en aspectos tales como las relaciones interpersonales, el reconocimiento, el liderazgo que ejercen sus jefes, la remuneración, entre otros; que conjugados contribuyen a elevar los niveles de motivación y propicia el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Haciendo relación a un poco de historia, la consolidación de la importancia del clima organizacional se presenta en la década de los 60's con la aparición de la escuela conductista, donde se logra el reconocimiento del trabajador como una persona con emociones, que requiere de atenciones y estímulos (Arano Ch. & Escudero Ma., 2016). Cabe aquí mencionar a uno de los más influyentes exponentes del tema, que es Abraham H. Maslow, quien se posicionó con su teoría sobre la jerarquización de las necesidades del hombre, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 4. Pirámide de Maslow



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2009)

A través de los años son múltiples los autores que han realizado aportes sobre el clima organizacional, todos coincidiendo que lo que se pretende es el mejoramiento del ambiente de trabajo mediante el fortalecimiento de variables que impactan en la motivación de los empleados.

En la siguiente tabla se resumen los principales autores y las dimensiones que proponen deben tenerse en cuenta a la hora de hablar de clima organizacional (Salas C., 2017):

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional

Autor	Dimensiones
Litwin y Stringer (1967)	Estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad, lealtad
Friedlander y Margulies (1969)	Desconexión del grupo con la tarea, satisfacción de necesidades y relación con la tarea, rutinas, ambiente de trabajo, satisfacción en las relaciones interpersonales, supervisión , comunicación, confianza e impulso ejemplo de los directivos y orientación al riesgo, calidad relaciones entre jefes subordinados.
Kottkamp, Mulhern y Hoy (1987)	Determina cinco dimensiones que describen la conducta del supervisor (apoyo y directiva) y los individuos (compromiso, frustración y íntima).
Bowers y Taylor (1972)	Apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.
Pritchard y Karasick (1973)	Autonomía, conflicto contra cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, nivel de recompensa, relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, motivación para el rendimiento, polarización del estatus, flexibilidad e innovación, centralización de las decisiones y apoyo.

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de estos autores propone que se mida con cierta periodicidad el clima laboral tomando en cuenta las dimensiones expuestas, con el fin de que se establezca el nivel de satisfacción del empleado frente a cada variable y con base en ello se gestione un plan de acción conducente a la mejora de la organización en dichos aspectos. En últimas, lo que se pretende con un adecuado clima organizacional es diagnosticar las fuentes de conflicto o insatisfacción que puedan resultar en comportamientos de conflicto que puedan afectar los resultados de la empresa.

En un estudio realizado en Perú para una constructora, logró evidenciarse que el clima organizacional en la empresa se encontraba por encima del promedio de la industria en dicho país, con un 75% de favorabilidad en tanto que el resultado en otras organizaciones no superaba el 60%. El caso de éxito se debe especialmente a la implementación de estrategias de participación en la toma de decisiones a través de focus group, así como actividades para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Cabe destacar además que los trabajadores tienen beneficios tales como oportunidad de carrera y ascenso y cuentan con unos líderes de área que los inspiran a alcanzar sus metas personales y laborales (Astorga Condori & Medina Llantoy, 2017).

1. Análisis del impacto que genera la gestión de talento humano en las organizaciones del sector de construcción

En las organizaciones del sector constructor, como se ha venido mencionando la gestión del talento humano genera un impacto ya que cuando existe una correcta gestión del talento humano, las obras pueden llevarse a cabo de la mejor manera posible y cumpliendo con todos los estándares y exigencias del mercado. Cuando las organizaciones que se dedican a la construcción se preocupan por tener personal capacitado y que cumplan con las características que exige su cargo pueden lograr una mayor productividad, además será más competitiva en el sector.

Según Rosero (2019) ‘‘El recurso humano, es muy importante en cualquier actividad comercial, por ello es imperativo gestionar de manera correcta todo lo referente a él, esto garantiza diferenciación y potencializarían de las empresas, mejor ambiente laboral y esto se traduce en mejores resultados’’. De igual forma el autor indica que en las empresas que se dedican a la construcción las personas se convierten en el recurso más valioso que puede tener una compañía. Cabe mencionar que si el sector de la construcción no se preocupa por el talento de la empresa esto va a generar un impacto negativo dentro de la organización. Un claro ejemplo de dicho impacto es el estudio realizado por Páez (2019) donde se evidencia cuáles son los problemas que más impactan la gestión del talento humano. Dentro de estos factores se destacaron: Alta rotación de personal operativo, Falta de experiencia del personal operativo a contratar y las Largas jornadas de trabajo.

Para poder determinar el impacto negativo que se puede generar al haber una mala gestión del talento humano el autor implementó como instrumento para la recolección de datos una encuesta a 21 colaboradores de todas las áreas de la empresa, es decir; jefes de obra, ingenieros, jefe de personal, entre otros. Una vez se aplicaron las encuestas a los trabajadores de la empresa dedicada a la construcción, fue posible identificar las causas y los impactos de estos tres factores mencionados anteriormente.

Páez (2019) en su estudio muestra en los resultados que un 45 % de las personas encuestadas no recibió una capacitación cuando empezó a desempeñarse en su cargo, lo cual no es favorable para la empresa y sobre todo en el área de construcción, ya que es necesario que se

capaciten a los empleados antes de iniciar sus labores porque de alguna manera esto garantiza el conocimiento necesario sobre lo que deben hacer.

Por otra parte, a pesar que existe esta falencia dentro de la gestión del personal de la empresa objeto de estudio, se encuentra que el 75% de los colaboradores afirman que en la actualidad la empresa está ofreciendo programas de formación, donde el objetivo principal es mejorar las habilidades y competencias de cada empleado para generar así un impacto positivo dentro de la organización.

Ahora bien, un factor negativo encontrado al analizar la encuesta aplicada fue el ambiente laboral de la empresa, ya que solo un 58% manifestó que se contaba con un ambiente agradable y cuando no hay un adecuado clima organizacional, difícilmente se va a lograr que los colaboradores estén motivados, lo cual se verá reflejado en su desempeño laboral y esto automáticamente influye en la productividad de la organización.

Cabe resaltar que durante este estudio también se analizó el impacto que generan la alta rotación de personal operativo, la falta experiencia del personal operativo a contratar, y las largas jornadas de trabajo que debe cumplir el personal operativo, los cuales generaron un alto impacto respecto al tiempo de la ejecución de los proyectos . Así lo indicó el 33.3% de los empleados.

Asimismo, estos 3 factores tuvieron un impacto medio en los costos de los proyectos según el 47,62% de la población encuestada. De igual forma, un 33.33% de los encuestados evidenciaron que hubo un impacto alto de la calidad de los proyectos debido a la alta rotación, al personal sin experiencia y a las jornadas laborales largas. Adicional a esto, se encontró que hubo un impacto a los riesgos de los proyectos debido a esta mala gestión del talento humano. Finalmente, el 38.10% de la población encuestada dijo que debido a estos factores hubo un impacto alto en cuanto a la consecución de nuevos proyectos.

Ahora bien, como se ha menciona debido a la gran importancia de la industria de la construcción en el desarrollo del país y aporte al PIB, ésta se ha constituido como uno de los sectores económicos más importantes y de mayor incidencia por su estrecha vinculación con la creación de infraestructuras básicas como: puentes, carreteras, puertos, vías férreas, termoeléctricas, hidroeléctricas, presas, obras de irrigación, obras de edificaciones, entre otras; por

tal razón los impactos adversos que se deriven de una deficiente gestión del talento humano en la industria de la construcción repercute en pérdidas económicas para las empresas, incumplimientos en la calidad de las obras, perjuicios para los benefactores de los proyectos debido a los incumplimientos en tiempos de entrega y una ralentización de la economía que gira en torno a la industria de la construcción.

Conclusiones

La gestión del talento humano va orientada a la realización de procesos encaminados al desarrollo de los empleados mediante capacitaciones y un ambiente de trabajo adecuado que fomenten el sentido de pertenencia y la motivación, para finalmente lograr un equipo de trabajo con una visión compartida que genera valor en el logro de las metas organizacionales. Por tanto, es un proceso que debe tener una planeación adecuada, donde se determinen los recursos necesarios para llevarla a cabo de la mejor manera, siguiendo las etapas que requiere para que se obtengan los resultados esperados.

Mediante el desarrollo de este documento se pudo identificar que las prácticas de gestión del talento humano tienen una gran incidencia en los resultados finales en proyectos desarrollados por empresas del sector constructor, toda vez que un adecuado ambiente laboral producto de estrategias como la capacitación, planes de beneficios e incentivos, promoción de la carrera promueven la motivación y elevan el nivel de compromiso de los empleados, logrando de esta manera mayor productividad y efectividad en las tareas que realizan.

Asimismo, se logró evidenciar la importancia que tiene la gestión del talento humano y el impacto que puede generar en las empresas constructoras respecto a factores como: tiempos de entrega, calidad y costos finales de los proyectos de construcción. Lo anterior debido a que un empleado que ha sido motivado previamente con un salario justo, condiciones de trabajo dignas y seguras, reconocimiento por su labor y bonificaciones por desempeño, pone todo de sí para cumplir con sus funciones de manera eficiente, alcanzando mayor productividad, cumplimiento en los tiempos pactados y disminución de errores que afectan la calidad de la obra.

Un proceso de reclutamiento, selección y contratación ejecutado de la manera en que proponen los teóricos para que sea efectivo, demanda recursos importantes, ya que implica disponer de talento humano capacitado con conocimientos específicos como por ejemplo para la interpretación de pruebas, lo que puede resultar ser un costo elevado para ser asumido por algunas organizaciones, siendo esta una de las razones por las cuales omiten pasos importantes dentro del proceso y pueden terminar exponiéndose al riesgo de contratar el personal que no es el indicado.

Por todo lo dicho anteriormente, se considera que la gestión del talento humano es uno de los procesos vitales en las empresas del sector constructor, y que su desarrollo es un coadyuvante para elevar los altos estándares de calidad de los procesos, llevando a las organizaciones a obtener mejores resultados. Por esta razón, es fundamental que las empresas traten de evitar la alta rotación de personal, contratar personas que no estén correctamente calificadas en el cargo y las largas jornadas laborales, ya que esto conlleva a impactos negativos como mayor de tiempo de ejecución, afectación en los procesos de calidad y altos costos finales del proyecto.

Bibliografía

- Arano Ch., R. M., & Escudero Ma., J. (Agosto de 2016). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación*. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Bermeo C, R. O. (2016). *Estrategia organizacional sustentada en la teoría de Elton Mayo y la teoría de Abraham Maslow para mejorar las relaciones humanas entre directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa Bellavista de Cachiaco, Piura*. Obtenido de Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo: <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/6223/BC-327%20BERMEO%20CARRASCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernal P., O., & Caraballo M., L. (2016). *Evolución de las escuelas del pensamiento administrativo*. Obtenido de Revista Brújula Digital, Vol 1: <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/brujula/article/view/918>
- Bonilla J., D. M., & Macero M., R. M. (Junio de 2018). *La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de Revista Conrado, vol.14:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300268
- Castellanos, N. (2020). Análisis de la accidentalidad en el sector de la construcción en Colombia en el periodo comprendido de los años 2010 a 2016. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/35973/nocastellanosb.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Los%20trabajos%20de%20construcci%C3%B3n%20est%C3%A1n,esguinces%20o%20problemas%20de%20espalda>
- Causas y riesgos de mayor frecuencia
- Cuesta S. Armando. (2018). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. México: Ecoe Ediciones
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del desempeño humano*. México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Cruz M., F. L., & López D., A. d. (2017). *Sistema de gestión ISO 9001-2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación*. Obtenido de Revista Ingeniería, Investigación y Desarrollo, Vol 17: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6096091>
- De La Cruz L., I. (2010). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Editorial Educación.es. http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_recursos_humanos.pdf
- Gan E., M. (2017). *Las nuevas tecnologías aplicadas a la gestión del talento*. Obtenido de Universidad Zaragoza: <https://zaguan.unizar.es/record/62640/files/TAZ-TFG-2017-2195.pdf?version=1>
- García P., M., & Quispe A., C. (Agosto de 2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>
- Laguna G., A. M. (2018). *Proceso de reclutamiento y selección de personal mediado por las tecnologías de información y comunicación*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/36446>
- Mababu M., R. (2016). *Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0*. Obtenido de Revista de Ciencias Humanas y Sociales, Vol 10: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5875160>
- Martínez, E. (2014). Aularia: Revista digital de educominacional. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de La teoría general de los sistemas: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0012sistemas.htm>
- Mintrabajo. (2020). *Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST): Guía técnica de implementación para Pymes*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Guia+tecnica+de+implementacion+del+SG+SST+para+Mipymes.pdf/e1acb62b-8a54-0da7-0f24-8f7e6169c178>
- Montoya A., C. A., & Boyero S., M. R. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Universidad Nacional de Misiones*, 6-8.
- Paez, A. (2019). Impacto que genera una ineficiente gestión de los recursos humanos en los proyectos de construcción ejecutados en la ciudad de Bogotá. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/28064/ampaezg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pineda H., A. E. (2020). *La comunicación organizacional en la gestión empresarial retos y oportunidades en el escenario digital*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>
- Reyes H., J., & Moros F., H. (Abril de 2019). *La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio*. Obtenido de Revista Estudios del Desarrollo Social, vol.7 : http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201
- Rosero, E. (2019). las personas, el recurso más valioso de mi compañía. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32435/RoseroAdamesErwinYamid2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Salas C., A. A. (2017). *Influencia del clima organizacional en la gestión administrativa en el Departamento Zonal Sur Sedapar S.A*. Obtenido de Universidad Nacional San Agustín : <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6575/ADSsacuaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sanes A., M. E. (2020). *Análisis del impacto de los sistemas de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para mejorar el nivel de satisfacción del cliente para las empresas en el sector construcción*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37951>
- Sánchez, P y Velázquez, L.(2018). Propuesta para el desarrollo del área de gestión de talento humano de la empresa traing trabajos de ingeniería s.a.s. <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/2505/PROYECTO%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y>