

**Impacto de la gestión humana para el reconocimiento de su influencia en el éxito de los
proyectos en las empresas privadas de Colombia**

Silvia Lucia Badillo Contreras

Asesor

Nohora Elena Maldonado Arce

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

2025

Dedicatoria

A la memoria de mi tío el Dr. Rodolfo Contreras, por ser el pilar fundamental de este logro; por motivarme a seguir con mi carrera profesional y ser una fuente inagotable de inspiración. Este trabajo es un reflejo de mi compromiso, y la convicción de que el conocimiento transforma realidades.

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por brindarme el espacio académico para desarrollar esta investigación. A mi asesora Nohora Elena Maldonado Arce, por su acompañamiento constante, su guía académica y su compromiso con esta investigación. A mis compañeros y docentes del programa de Maestría en Gerencia de Proyectos, por sus valiosos aportes durante este camino. A todos los autores cuyas investigaciones nutrieron esta monografía y a mi familia, en especial a mi hermano Víctor Alfonso por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional durante todo este proceso.

Resumen

Esta monografía analiza el impacto de la gestión humana en el éxito de los proyectos en empresas privadas de Colombia, con el objetivo de identificar prácticas relevantes, desafíos recurrentes y estrategias eficaces. A través de un enfoque cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo, se realizó una revisión documental de fuentes académicas, normativas y literatura corporativa entre 2015 y 2025. La metodología incluyó la aplicación de ecuaciones booleanas, matrices de rastreo y codificación temática, entre los hallazgos, se identificaron como prácticas clave la selección por competencias, la capacitación continua, la retroalimentación permanente y el liderazgo transformacional. También se evidenció que factores como la rotación de personal, la desalineación cultural y la falta de empoderamiento reducen significativamente la probabilidad de éxito en los proyectos. Finalmente, se propone un modelo de intervención para integrar estratégicamente la gestión humana al ciclo de vida de los proyectos, fortaleciendo la sostenibilidad y competitividad organizacional.

Palabras clave: Gestión humana, liderazgo, prácticas, proyectos, talento humano

Abstract

This monograph analyzes the impact of human resource management on project success in Colombia's private sector, aiming to identify relevant practices, recurring challenges, and effective strategies. Using a qualitative, exploratory-descriptive approach, a documentary review was conducted based on academic literature, regulations, and corporate documents published between 2015 and 2025. The methodology involved Boolean search equations, bibliographic tracking matrices, and thematic coding. Key practices identified include competency-based selection, continuous training, ongoing feedback, and transformational leadership. It was also found that factors such as high staff turnover, cultural misalignment, and lack of empowerment significantly reduce project success. As a result, an intervention model is proposed to strategically integrate human resource practices into the project lifecycle, enhancing organizational sustainability and competitiveness.

Keywords: Human resources, leadership, practices, projects, human talent

Tabla de Contenido

Introducción	11
Planteamiento del Problema	12
Pregunta problema	15
Justificación	16
Objetivos	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Marco Referencial.....	19
Estado del Arte.....	19
Marco Teórico.....	22
Gestión de Proyectos y Criterios de éxito.....	23
Teoría de la Gestión de Proyectos Basada en Competencias.	27
Teoría de la Contingencia en la Gestión de Proyectos.	28
Modelo Diamante del Éxito de Proyectos.	28
Gestión por Resultados y Productividad del Conocimiento	29
La Creación de Valor Desde la Función de RR. HH.....	29
Gestión Basada en Valores y Salud Organizacional.....	29
Capital Intelectual e Intangibles.....	30
Clima, Servicio y “Organización Inteligente” (Karl Albrecht).....	30
Enfoques en Gerencia de Proyectos.....	30

Enfoque Predictivo (Tradicional)	32
Enfoque Adaptativo (Ágil)	32
Enfoque Híbrido.....	33
Enfoque de Sostenibilidad	34
Marco Conceptual.....	44
Marco Normativo.....	53
Metodología	57
Enfoque y Diseño.....	57
Criterios de inclusión	58
Criterios de exclusión	58
Procedimiento de búsqueda	59
Registro y sistematización de las fuentes.....	60
Lectura crítica y sistematización.....	60
Codificación selectiva.....	61
Interpretación y síntesis	61
Resultados.....	64
Resultado fase 1	64
Resultado fase 2	79
Resultado fase 3	86
Etapas y Buenas Prácticas para la Gestión Humana en Proyectos	97

Mecanismos de validación del modelo propuesto	104
Conclusiones	106
Recomendaciones	109
Referencias Bibliográficas	111

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Comparativa de Gestión Humana por Enfoque y Framework</i>	36
Tabla 2 <i>Matriz Normativa</i>	54
Tabla 3 <i>Matriz Fase 1</i>	57
Tabla 4 <i>Matriz Fase 2</i>	59
Tabla 5 <i>Matriz Fase 3</i>	61
Tabla 6 <i>Resumen de la Metodología</i>	62
Tabla 7 <i>Resultados de Búsqueda Tras Aplicar Filtros de Contexto Colombiano</i>	65
Tabla 8 <i>Matriz de Rastreo de la Estrategia de Búsqueda</i>	67
Tabla 9 <i>Representatividad Sectorial Colombiana</i>	69
Tabla 10 <i>Revisión Documental</i>	71
Tabla 11 <i>Revisión Documental Desafíos</i>	80
Tabla 12 <i>Desafíos que Enfrentan las Empresas Privadas Según las Investigaciones</i>	81
Tabla 13 <i>Modelo Basado en Mejores Prácticas</i>	90
Tabla 14 <i>Matriz de Etapas y Buenas Prácticas para la Gestión Humana en Proyectos</i>	97

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Triángulo del Talento del PMI</i>	48
Figura 2 <i>Prácticas de Gestión Humana Identificadas en la Revisión Documental</i>	78
Figura 3 <i>Etapa de Diagnóstico y Definición del Perfil</i>	99
Figura 4 <i>Etapa de Reclutamiento y Selección</i>	100
Figura 5 <i>Etapa de Integración y Definición</i>	101
Figura 6 <i>Etapa de Capacitación y Desarrollo</i>	102
Figura 7 <i>Etapa de Retención del Talento</i>	103

Introducción

La gestión de proyectos se ha consolidado como un pilar competitivo para las organizaciones privadas que buscan mantenerse vigentes en entornos de negocio cada vez más dinámicos y globalizados, sin embargo, aunque las metodologías de planificación, control de costos y aseguramiento de la calidad han evolucionado con rapidez, la literatura reciente demuestra que el factor humano continúa siendo el principal determinante del éxito o fracaso de los proyectos (Franco, Cusme & Jama, 2024).

Investigaciones desarrolladas en Colombia y otros contextos de Latinoamérica revelan que prácticas de gestión humana como la selección basada en competencias, la formación continua, la evaluación justa del desempeño y la motivación intrínseca se traducen en mejores indicadores de tiempo, costo y alcance (Salas-Arbeláez, Candelo-Viáfara & Rivera-Díaz, 2024). No obstante, las empresas privadas siguen enfrentando retos significativos para integrar de forma estratégica estos procesos de talento humano a la dirección de proyectos, sobre todo cuando operan con equipos multiculturales o en sectores con alta rotación de personal.

En este marco, la presente monografía titulada *“Impacto de la gestión humana para el reconocimiento de su influencia en el éxito de los proyectos en las empresas privadas de Colombia”* se propone determinar de qué manera la gestión humana influye en los resultados de los proyectos, identificando las prácticas más relevantes, los desafíos recurrentes y las estrategias de intervención que han demostrado efectividad en los últimos años. Para ello, primero se identificarán las prácticas clave a partir de una revisión documental de estudios cualitativos recientes; luego se analizan los desafíos que las organizaciones enfrentan al implementarlas; y finalmente se diseña un modelo de intervención que oriente a las empresas en la aplicación de estrategias de talento humano que potencien el éxito de sus proyectos.

Planteamiento del Problema

En el entorno empresarial contemporáneo, la gestión efectiva de proyectos ha surgido como una necesidad estratégica clave para la innovación, crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en contextos altamente competitivos y dinámicos como los actuales (Kerzner, 2017). Sin embargo, numerosos estudios han evidenciado que una significativa cantidad de proyectos no logra cumplir plenamente con sus objetivos en términos de tiempo, costo y calidad, a pesar de la existencia y adopción creciente de metodologías estandarizadas como las promovidas por el Project Management Institute.

La evidencia más clara en el sector privado Colombiano se encuentra en el colapso del Edificio Space, promovido por la constructora CDO, la cual se atribuyó a errores humanos reiterados en diseño y supervisión, cobrando 12 vidas y obligando a la demolición del complejo (El Colombiano, 2013), otra historia es la de Bancolombia siendo esta la mayor entidad financiera del país la cual reconoce que el 57 % de los tropiezos en transformación digital proviene de un cálculo deficiente de capacidades y de una planificación que obvia la formación del equipo; además, el 66 % de las firmas no tiene claro qué habilidades digitales debe reforzar (Bancolombia, 2024). Un estudio de la Universidad Pontificia Bolivariana, que analiza cinco fallos en proyectos privados nacionales (incluidos construcción, BPO y TI), ratifica que la falta de competencias y la alta rotación de personal duplican la probabilidad de exceder presupuesto y el plazo (Cuadros Mejía et al., 2021).

Este contraste evidencia lo que señala el *CHAOS Report* cuando las prácticas críticas de gestión humana selección, formación, motivación y liderazgo se aplican de forma parcial o tardía, emergen rotación, conflictos y desmotivación, factores que duplican la probabilidad de fracaso (Standish Group, 2020). En consecuencia, integrar la dimensión humana deja de ser un

complemento y se convierte en condición para convertir las buenas prácticas metodológicas en resultados tangibles (Chiavenato, 2020).

Como nos dice Standish Group una de las causas fundamentales identificadas de estos fracasos radica en la gestión ineficaz de los recursos humanos involucrados en dichos proyectos, esta situación genera una serie de consecuencias adversas, tales como alta rotación de personal, conflictos internos, desmotivación del equipo y, en última instancia, desviaciones significativas en los resultados esperados de los proyectos (Standish Group, 2020). La literatura especializada señala que prácticas esenciales de gestión humana como la selección adecuada del personal, la capacitación y desarrollo continuo, la motivación y, especialmente, el liderazgo efectivo es frecuentemente ignoradas o mal implementadas (Chiavenato, 2020).

En particular, Chiavenato (2020) enfatiza que el liderazgo transformacional y la gestión estratégica del talento humano son elementos cruciales que influyen directamente en el desempeño y compromiso de los equipos de trabajo, factores determinantes para el éxito organizacional, por otra parte, según el informe Pulse of the Profession del PMI (2023), las organizaciones que priorizan el desarrollo de habilidades interpersonales, denominadas "power skills", alcanzan mejores resultados, demostrando una relación directa entre la gestión humana efectiva y el logro de objetivos comerciales en los proyectos.

No obstante, pese a la existencia de teorías claras y evidencia empírica sobre la importancia de la gestión humana, las empresas del sector privado todavía enfrentan desafíos importantes al implementar estas prácticas de manera integrada y estratégica, pues estudios recientes señalaron que hasta el 50% de la capacidad de los equipos en proyectos complejos puede perderse debido a retrabajos causados por deficiencias en la gestión de personal (Project Management Report, 2023), donde el reverso de la moneda lo ofrece Grupo Nutresa, en su

programa de digitalización de compras el cual soportado en la capacitación de 300 compradores estratégicos y la unificación de contratos en una sola plataforma, recortó fugas de valor en un 50 % y liberó tiempo clave del personal para tareas estratégicas (SAP, 2022).

Además, las investigaciones existentes suelen analizar prácticas aisladas de gestión humana como la evaluación del desempeño o los programas de formación, pero existe una escasez significativa de estudios que examinen integralmente cómo estas prácticas interactúan y afectan conjuntamente el éxito de los proyectos, por lo tanto en un país como Colombia, la distancia entre la adopción de metodologías de gerencia de proyectos y la obtención de resultados exitosos se manifiesta en cifras y casos concretos del sector privado, pues el Departamento Nacional de Planeación reportó que el 65 % de los proyectos productivos financiados con recursos de innovación registraron retrasos superiores a seis meses, principalmente por fallas en la planificación de capacidades humana (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2024).

De manera concordante, una encuesta de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia mostró que el 58 % de los sobrecostos se atribuyó a la rotación de personal clave y a brechas de habilidades digitales en los equipos de proyecto (ANDI, 2023). Casos emblemáticos refuerzan esta tendencia donde la ampliación de la planta de lácteos de Alquería excedió su presupuesto en un 22 % tras la salida de tres ingenieros de procesos (Cuadros Mejía, Betancur Toro, Vélez Caballero, Rincón Rodríguez, & Gómez Rueda, 2021); y la migración a banca digital de Bancolombia incorporó un plan de *reskilling* para más de 500 desarrolladores, lo que incrementó el costo del proyecto en un 5 % (Bancolombia, 2024). Estos datos confirman que la gestión estratégica del talento humano continúa siendo el eslabón crítico para el éxito de los proyectos empresariales en el país.

Para abordar esta problemática, la presente monografía plantea realizar una investigación cualitativa mediante análisis documental, utilizando fuentes secundarias tales como informes especializados, publicaciones académicas recientes y literatura reconocida en gestión de proyectos y gestión del talento humano. Esto permitirá identificar claramente cuáles prácticas específicas son más relevantes para garantizar el éxito en proyectos empresariales del sector privado, cuáles son los desafíos más recurrentes en su implementación, y cómo estas prácticas pueden integrarse efectivamente mediante un modelo de intervención basado en evidencias empíricas y teóricas.

Pregunta problema

¿Es posible determinar el impacto de la gestión humana en las empresas privadas de Colombia para el reconocimiento de su influencia en el éxito de los proyectos?

Justificación

La realización de esta investigación es relevante debido a que en el entorno competitivo actual, la eficiencia y éxito de los proyectos empresariales no dependen exclusivamente de aspectos técnicos o financieros, sino también del adecuado manejo del talento humano involucrado, por lo tanto esta realidad coloca a las prácticas de gestión humana como elementos críticos para la obtención de resultados exitosos, convirtiéndose en factores estratégicos que determinan la capacidad organizacional para enfrentar retos y adaptarse a entornos cambiantes (Armstrong, 2021).

En términos de conveniencia, explorar el impacto que tiene la gestión humana sobre el éxito de los proyectos en empresas del sector privado en Colombia es especialmente oportuno y pertinente, dado que permite identificar tanto las prácticas más efectivas como los desafíos más comunes que enfrentan estas organizaciones, pues esta identificación es crucial, ya que ayuda a las empresas a optimizar recursos, mejorar la motivación y compromiso de sus equipos de trabajo, y reducir riesgos asociados a conflictos internos y desmotivación laboral, que frecuentemente conducen a fracasos en la ejecución de proyectos (Robbins y Judge, 2022).

Asimismo, la investigación propuesta generará aportes significativos en diversas áreas del conocimiento, en primer lugar, desde el punto de vista académico, este estudio enriquecerá la literatura existente al proporcionar una comprensión más integrada y actualizada de cómo las prácticas de gestión humana interactúan entre sí y afectan el rendimiento de los proyectos, una perspectiva que aún es escasamente abordada en los estudios actuales (Kerzner, 2022), en segundo lugar, aportará en el ámbito metodológico al presentar un modelo de intervención claro y práctico que puede ser implementado y adaptado en diferentes contextos empresariales.

Finalmente, en el ámbito práctico y profesional, los hallazgos derivados de este estudio serán útiles para gestores de proyectos, líderes organizacionales y especialistas en recursos humanos, al ofrecer herramientas y estrategias basadas en evidencias que permitan mejorar significativamente el manejo del recurso humano en proyectos, pues esto no solo contribuirá a una ejecución más eficiente de proyectos específicos, sino que también fortalecerá la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones del sector privado en Colombia.

Objetivos

Objetivo General

Determinar el impacto de la gestión humana para el reconocimiento de su influencia en el éxito de los proyectos en las empresas privadas de Colombia mediante una revisión documental desde un enfoque gerencial.

Objetivos Específicos

Identificar a través de una revisión documental de teorías y estudios previos, las prácticas de gestión humana para la determinación de las más relevantes en el éxito de los proyectos en empresas del sector privado en Colombia.

Determinar los desafíos más recurrentes que enfrentan las empresas privadas colombianas para adoptar, implementar, mantener prácticas y herramientas de gestión humana orientadas al éxito de sus proyectos.

Diseñar un modelo, basado en las mejores prácticas, herramientas y teorías identificadas desde un enfoque gerencial, orientando a las organizaciones del sector privado en la aplicación de estrategias de gestión humana que potencien el éxito de sus proyectos.

Marco Referencial

Estado del Arte

La gestión humana se ha consolidado como un elemento fundamental para garantizar el éxito de los proyectos en el sector privado, por lo tanto estudios recientes coinciden en señalar que los proyectos, más allá de ser procesos técnicos, implican un factor humano determinante, el cual incide de manera directa en sus resultados (Franco, Cusme & Jama, 2024), por lo tanto en esta línea, tanto investigaciones nacionales e internacionales subrayan la importancia de implementar estrategias efectivas de gestión humana para mejorar la productividad, el compromiso y, en definitiva, el éxito de las iniciativas organizacionales (Universidad EAN, 2019).

En Colombia, Salas, Candelo y Rivera (2024) analizaron mediante un enfoque mixto el impacto de la gestión humana en el desempeño organizacional de pymes, destacando que prácticas sólidas en selección, formación y evaluación contribuyen significativamente al éxito empresarial, la cual contribuye al desarrollo del presente proyecto con una base conceptual y metodológica útil para explorar cómo dichas prácticas podrían influir en el éxito de proyectos en empresas privadas, considerando su contexto y relevancia en Colombia.

Otro estudio nacional desarrollado por la Moreno et al (2021) propuso un modelo de gestión humana para empresas extranjeras en Colombia, concluyendo que la gestión estratégica del talento humano facilita la integración cultural y mejora el desempeño de proyectos internacionales.

El anterior estudio aporta un marco teórico sobre la gestión estratégica del talento humano para favorecer la integración cultural y la cohesión de equipos multiculturales, y propone variables clave de adaptabilidad, además, sus recomendaciones sobre políticas internas

y mecanismos de retroalimentación continua ofrecen pautas prácticas para fortalecer el compromiso y la resiliencia de los colaboradores, enriqueciendo el modelo de intervención de esta investigación.

Desde una perspectiva centrada en competencias humanas y liderazgo, Peña, Hernández y Jaimes (2021) revisaron literatura sobre inteligencia emocional, concluyendo que esta es crucial para el liderazgo efectivo y el desempeño exitoso de proyectos. Lo cual aporta al desarrollo del presente proyecto pues identifican dimensiones clave autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales y proponen un marco conceptual junto con directrices para evaluar y fortalecer estas competencias mediante programas de formación específicos, enriqueciendo así el modelo de intervención.

Siguiendo con la construcción del marco de antecedentes se resalta el estudio de Bautista y Murillo (2020) el cual analiza cómo la inteligencia emocional impacta positivamente los estilos de liderazgo y, en consecuencia, el éxito de los proyectos, por medio de una metodología cuantitativa, encontraron una relación directa entre altos niveles de inteligencia emocional y estilos de liderazgo como el autoritario, el coach y el conciliador, destacando que la inteligencia emocional influye significativamente en la percepción del éxito de los proyectos.

Por lo tanto, su principal aporte, es que refuerza la idea de que las competencias humanas, como la inteligencia emocional, son esenciales en el liderazgo efectivo y en la gestión de equipos, por medio de un análisis que integra cómo las prácticas de gestión humana influyen directamente en el éxito de los proyectos empresariales.

Estas investigaciones aportan significativamente al presente proyecto al evidenciar que la gestión estratégica del talento humano no solo mejora los resultados operativos, sino que también fortalece la capacidad innovadora, el compromiso y la efectividad en el logro de objetivos

estratégicos, consolidando así el rol esencial del factor humano como impulsor clave del éxito en proyectos del sector privado.

Ahora Internacionalmente, Solís (2021) investigó la gestión de recursos humanos en empresas constructoras en México, encontrando que la estabilidad laboral y la formación continua son claves para mejorar indicadores de calidad, tiempo y costo en proyectos del sector construcción, lo cual aporta un análisis que puede enriquecer la presente investigación sobre el impacto de la gestión humana en el éxito de los proyectos en empresas del sector privado, ya que destaca la importancia de prácticas que promueven la estabilidad y el desarrollo profesional continuo.

Otro estudio para resaltar es el de Salinas y Rodríguez (2021) el cual fue realizado en Perú y destaca que una gestión humana efectiva impulsa la innovación en micro y pequeñas empresas del sector calzado, lo que se traduce en un impacto positivo en el éxito empresarial, los autores subrayan que prácticas como la formación continua y la motivación del personal son esenciales para fomentar un ambiente creativo y adaptable, permitiendo a las empresas enfrentar desafíos del mercado con mayor eficacia.

Con base en lo anterior se puede destacar que esta investigación resalta cómo la innovación, promovida por una gestión humana estratégica, puede ser un factor determinante en el logro de objetivos empresariales, siendo este un factor importante para tomar como base en el desarrollo de la presente investigación.

Por su parte, Meléndez y Romero (2021) en Nicaragua examinaron cómo la gestión del cambio organizacional, liderada desde la gestión humana, permite alcanzar con éxito objetivos estratégicos mediante la participación activa y motivación del personal involucrado, a su vez los autores destacan que el cambio organizacional requiere un enfoque planificado que integre

nuevas actitudes, tecnologías y formas de trabajo, empoderando a los empleados para mejorar su desempeño y adaptarse a escenarios dinámicos.

Por lo tanto, este análisis aporta elementos clave al resaltar cómo la gestión del cambio puede ser un catalizador para alcanzar metas estratégicas y optimizar la operación empresarial en contextos de transformación, siendo aspectos relevantes a la hora de determinar el éxito de la gestión humana en los proyectos de empresas privadas.

Dentro de los estudios también encontramos el realizado por Samba dos Santos (2022), en Argentina, quien abordó cómo el liderazgo adaptativo en la minería, combinado con estrategias adecuadas de gestión humana, logra una ejecución efectiva y mejora el rendimiento general de proyectos complejos, dentro de los hallazgos se destacan que el liderazgo adaptativo fomenta la flexibilidad y la toma de decisiones en entornos dinámicos, mientras que las estrategias de gestión humana aseguran la alineación de los equipos con los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, esta investigación aporta una perspectiva valiosa ya que resalta cómo la combinación de liderazgo adaptativo y gestión estratégica puede ser clave para enfrentar desafíos y optimizar resultados en proyectos de alta complejidad en especial en el contexto empresarial privado.

Marco Teórico

El marco teórico se fundamenta en una revisión crítica de literatura especializada que permite comprender, desde múltiples aproximaciones, de qué manera la gestión humana incide en el éxito de los proyectos en empresas del sector privado, por lo tanto a partir de esta base conceptual se integran teorías clásicas y contemporáneas de la gestión de proyectos, aportes de la

psicología organizacional y modelos de gestión estratégica del talento, con el fin de articular una perspectiva comprehensiva que sustente los objetivos de la investigación.

Gestión de Proyectos y Criterios de éxito

La gestión de proyectos ha evolucionado desde enfoques de planificación rígida hasta marcos más flexibles que reconocen la complejidad social del trabajo colaborativo (Project Management Institute, 2021). El éxito de un proyecto ya no se mide únicamente por la triple restricción –alcance, tiempo y costo, sino también por la satisfacción de los grupos de interés, la generación de valor y la sostenibilidad de los resultados a largo plazo (Turner & Zolin, 2012). Esta ampliación del concepto de éxito obliga a considerar el desempeño humano como variable interviniente, pues las competencias, la motivación y el compromiso del equipo afectan la calidad de los entregables y la aceptación del proyecto.

Para iniciar, es importante conocer que la gestión humana juega un papel fundamental en el éxito de los proyectos en empresas del sector privado. A través de una revisión documental de teorías y estudios previos, se ha identificado que prácticas como la selección adecuada de personal, la capacitación continua, la motivación laboral y la evaluación del desempeño son estrategias clave para fortalecer los equipos de trabajo y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Talari, y Ravindran, 2023).

A partir de la clasificación realizada sobre las prácticas de gestión humana (selección de personal, capacitación continua, motivación laboral y evaluación del desempeño), se concluye que las más relevantes para el cumplimiento del objetivo del proyecto fueron la capacitación continua y la evaluación del desempeño. Por lo tanto, esto se debe a que ambas prácticas permiten fortalecer las competencias del equipo de trabajo y monitorear su contribución al logro

de metas organizacionales, lo cual impacta directamente en la efectividad y sostenibilidad de los proyectos en el sector privado (Talari y Ravindran, 2023).

El autor Aguinis (2012) destaca que una gestión efectiva del talento no solo impulsa el rendimiento individual, sino que también contribuye al éxito colectivo de los proyectos, al mejorar la coordinación, la comunicación y el compromiso de los colaboradores. Por otra parte, según Medina, et al, (2021) en su investigación sobre la gestión del capital humano ha sido objeto de discusión, ya que, aunque existen estudios que sugieren efectos positivos de la utilización de configuraciones de prácticas en los resultados organizativos, no se ha llegado a un consenso claro.

En este contexto, algunos estudios apuntan que un mayor grado de congruencia entre las configuraciones de prácticas en la gestión del capital humano debería estar asociado a mejores resultados. Sin embargo, otras investigaciones critican la aplicación uniforme de estas prácticas en todas las organizaciones, sugiriendo que deben tener en cuenta las particularidades de los diferentes grupos de empleados.

Por otro lado, se plantea que los factores contextuales de cada empresa pueden requerir configuraciones específicas para lograr una relación más efectiva entre el capital humano y el desempeño organizacional. Aunque la teoría sugiere que las configuraciones de prácticas bien alineadas tienen un impacto positivo, los resultados empíricos indican que la implementación de estas configuraciones puede traer más inconvenientes que beneficios.

De hecho, en varios casos, los resultados han sido contrarios a lo esperado, lo que pone en duda la efectividad de aplicar el modelo de configuraciones de prácticas de manera rígida. Por ende, el hecho de que los resultados en varios casos hayan sido contrarios a lo esperado evidencia una limitación fundamental en la aplicación rígida de modelos de gestión como el de

configuraciones de prácticas de gestión humana. A su vez, se pretende que un mismo conjunto de prácticas funcione igual en todas las organizaciones lo que desconoce la complejidad y diversidad de los contextos empresariales.

Cada organización opera bajo dinámicas particulares, influenciadas por su cultura, estructura, mercado y características de su capital humano. Por tanto, aplicar modelos de forma inflexible no solo puede ser ineficaz, sino incluso contraproducente, ya que ignora la necesidad de adaptar las prácticas a las realidades específicas de cada empresa. Del mismo modo, más que seguir recetas estándar, los responsables de la gestión humana deben asumir un enfoque crítico y contextualizado, diseñando estrategias que realmente respondan a las particularidades de su entorno y sus equipos de trabajo.

Por otro lado, el Project Management Institute (2021) resalta que las prácticas de gestión humana deben adaptarse a las características de cada proyecto, considerando aspectos como la cultura organizacional, el tipo de liderazgo y la dinámica del equipo. Serrano y Rodríguez (2019) también enfatizan que la implementación de prácticas centradas en el desarrollo de competencias, la gestión del cambio y la retroalimentación constante permite a las organizaciones ser más ágiles y competitivas. En este sentido, una adecuada gestión del capital humano se convierte en un factor determinante para el éxito sostenible de los proyectos en el sector privado.

Por ejemplo, el artículo Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector manufacturero de Bogotá, de Henao y Londoño (2012) discute la gestión diferencial del talento humano basándose en el modelo de arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell. De hecho, este estudio propone un modelo de gestión por competencias adaptado a las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Bogotá, Colombia, destacando la importancia

de alinear las prácticas de recursos humanos con las características específicas del capital humano.

Si el capital humano es valioso, pero fácilmente disponible en el mercado, se adoptan prácticas basadas en su adquisición externa, priorizando la contratación ágil, salarios competitivos y evaluaciones centradas en la productividad. Cuando el capital humano es genérico y de bajo valor estratégico, la gestión se enfoca en asegurar el cumplimiento de normas y procedimientos, limitando la inversión en su formación a aspectos básicos de la organización.

Si el capital humano es singular, pero de escaso valor estratégico, se fomentan prácticas colaborativas que impulsen la cooperación y el intercambio de conocimiento, a través de mecanismos como la rotación de puestos, la comunicación interna y el mentoring. En síntesis, el modelo propone adaptar las prácticas de gestión de personas según las características del talento disponible y su impacto en los resultados organizacionales.

Para futuras investigaciones, se recomienda considerar las sinergias entre prácticas de gestión y resultados, superando el enfoque de medición aditiva y evitando basarse únicamente en percepciones individuales de empleados, ya que ello no refleja el sistema completo de gestión. Se propone adoptar una perspectiva sistémica, utilizando evidencias institucionales.

También se plantea que las configuraciones de prácticas de gestión del capital humano podrían influir indirectamente en los resultados organizativos a través de prácticas de valor agregado. Se sugiere medir su impacto en variables como calidad, costos, flexibilidad, agilidad y fiabilidad, incluyendo factores contextuales como la tecnología, la cultura y la estructura organizativa como mediadores.

Por otro lado, el tamaño reducido de la muestra y la alta concentración de empresas multinacionales limitan la generalización de los hallazgos, dejando de lado a organizaciones con

estructuras de gestión menos formales. El estudio de Calderón y Clemencia (2023) analiza el rol estratégico de la gestión humana y el desarrollo de sus prácticas funcionales en empresas colombianas, mediante técnicas de estadística inferencial. Con una encuesta aplicada a 465 organizaciones de 29 departamentos, se clasificaron los niveles de desarrollo en bajo, medio y alto, encontrando diferencias según el tamaño empresarial. El principal aporte es ofrecer una visión actualizada sobre la función estratégica de la gestión humana en Colombia.

Teoría de la Gestión de Proyectos Basada en Competencias.

Dentro de las corrientes contemporáneas, la propuesta de Crawford (2005) plantea que el rendimiento de un proyecto depende de la conjunción de competencias técnicas y competencias blandas tales como liderazgo, comunicación e inteligencia emocional que poseen tanto el director del proyecto como los miembros del equipo. El Project Management Institute (PMI, 2021) refuerza esta postura con el marco del Talent Triangle, en el que la competencia en gestión de negocios, el dominio técnico y las habilidades de poder fortalecen la capacidad de los profesionales para responder a los desafíos del proyecto, donde bajo este paradigma, la identificación precisa de competencias, su desarrollo mediante programas de formación continuada y la asignación estratégica de roles se convierten en palancas críticas para elevar la eficacia colectiva.

La teoría basada en competencias no solo aporta criterios para la selección y el desarrollo del personal, sino que también vincula directamente dichas competencias con los indicadores de rendimiento del proyecto. En otras palabras, cuando la organización asegura alineación entre las habilidades del equipo y las demandas del proyecto, aumentan las probabilidades de cumplir los objetivos de plazo, costo y calidad, al mismo tiempo que se fortalece la cohesión y la motivación del grupo (Crawford, 2005; PMI, 2021).

Teoría de la Contingencia en la Gestión de Proyectos.

Desde la perspectiva contingente, no existe una única manera óptima de dirigir un proyecto; las prácticas deben ajustarse a la naturaleza específica de cada iniciativa, donde González, (2023) propone que variables como el tamaño, la complejidad, el entorno y la cultura organizacional condicionan la eficacia de los métodos de gestión, la cual al ser aplicada a la dirección de proyectos, sugiere que los equipos deben adaptar sus procesos planificación, comunicación, control y liderazgo a las características contingentes para responder con agilidad a la incertidumbre y maximizar las probabilidades de éxito. Esta postura también enfatiza el rol central de las personas y sus interacciones; las relaciones de confianza y la adecuación cultural se vuelven determinantes cuando el proyecto opera en entornos complejos y cambiantes.

Modelo Diamante del Éxito de Proyectos.

Shenhar y Dvir (2007) amplían el concepto de éxito mediante su "Modelo Diamante", que analiza los proyectos a partir de cuatro dimensiones: novedad, tecnología, complejidad y ritmo, donde cada vértice del diamante define un conjunto de riesgos y beneficios esperados, así como comportamientos de gestión recomendados.

A su vez, este enfoque aporta un marco disciplinado para evaluar el rendimiento más allá de la triple restricción, incorporando la satisfacción del cliente, el impacto organizacional y el desarrollo del equipo, por lo tanto, al alinear las estrategias de talento con la posición del proyecto dentro del diamante, las organizaciones mejoran la coherencia entre las capacidades del equipo y las exigencias técnicas y temporales, favoreciendo la mejora continua y la generación de valor estratégico.

Gestión por Resultados y Productividad del Conocimiento

Drucker (1999) planteó que el propósito esencial de la gestión es “*hacer productivo al recurso humano*”, idea que anticipó el auge del conocimiento como activo crítico en las organizaciones, pues su principio de Management by Objectives (MBO) busca alinear metas individuales y corporativas, el cual sigue siendo la base de muchos sistemas de control de proyectos, especialmente en entornos donde el éxito del proyecto se mide por tiempo, costo y calidad, Drucker advierte que la variable decisiva es la capacidad de los gestores para movilizar el talento experto, más que la tecnología o el capital físico.

La Creación de Valor Desde la Función de RR. HH.

Según Ulrich (1997) redefinió la función de recursos humanos como socio estratégico que genera capacidades organizacionales velocidad, aprendizaje, talento, cultura directamente vinculadas a los resultados del negocio, su modelo de roles (socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y defensor del empleado) fue ampliado en *HR from the Outside In* (Ulrich et al., 2012), donde se insiste en que el valor de RR. HH. debe medirse “fuera” (clientes, inversionistas) y no solo “dentro”, para proyectos, esto significa que la gestión humana agrega valor cuando traduce la estrategia a competencias del equipo de proyecto (analítica, colaboración, resiliencia) y cuando actúa como facilitador del cambio durante el ciclo de vida del proyecto.

Gestión Basada en Valores y Salud Organizacional

Según los autores Dolan y Schuler (2004) argumentan que el rendimiento sostenible proviene de organizaciones que alinean prácticas de RR. HH. con valores declarados (confianza, equidad, transparencia), su enfoque “Management by Values” (MBV) subraya que las personas se comprometen cuando perciben coherencia ética entre lo que la empresa dice y hace, donde

más recientemente, Dolan, García y Auerbach (2021) integran la dimensión de bienestar psicosocial como prerrequisito para la innovación, en proyectos privados colombianos con ciclos de trabajo intensos y objetivos ambiciosos MBV aporta un marco para construir equipos cohesionados y motivados, reduciendo rotación y conflictos que comprometen las metas del proyecto.

Capital Intelectual e Intangibles

Raich (2002) introdujo la idea de que los intangibles conocimiento, marca, relaciones, cultura son la principal fuente de ventaja competitiva, desde la óptica de proyectos, esto implica medir no solo la entrega tangible sino el capital intelectual generado (know-how, redes de colaboración), por lo que es necesario incorporar métricas de intangibles en las revisiones de cierre pues esto facilita aprender y repetir el éxito en futuros proyectos, respondiendo al objetivo general de reconocer la influencia de la gestión humana en resultados empresariales.

Clima, Servicio y “Organización Inteligente” (Karl Albrecht)

Albrecht (2003) acuñó el concepto de Organizational Intelligence, entendida como la capacidad colectiva de resolver problemas y generar valor para el cliente, sus estudios sobre clima de servicio muestran que equipos con alto apoyo emocional, comunicación abierta y baja sobre carga de estrés entregan mejores resultados en proyectos intensivos en interacción con el cliente. En el contexto colombiano donde sectores como banca, retail y BPO dependen de la experiencia de servicio los postulados de Albrecht orientan prácticas de RR. HH. para fortalecer el clima y la inteligencia colectiva del equipo de proyecto.

Enfoques en Gerencia de Proyectos

Para iniciar es importante hablar de gerencia de proyectos hoy en día implica mucho más que simplemente coordinar tareas o cumplir con cronogramas, con el paso del tiempo, han

surgido diversos enfoques que buscan adaptarse a las realidades cambiantes de las organizaciones, los equipos y los mercados. A su vez, desde los métodos tradicionales, como el enfoque predictivo, hasta los más recientes y flexibles, como los enfoques ágiles, cada uno ofrece herramientas y marcos distintos según el tipo de proyecto, su complejidad y el entorno en el que se desarrolla.

Esta diversidad no solo refleja la evolución del pensamiento gerencial, sino también la necesidad de ser más estratégicos, adaptativos y colaborativos en la forma en que se planifican y ejecutan los proyectos. Por eso, comprender las características, ventajas y limitaciones de cada enfoque resulta clave para una gestión efectiva que realmente agregue valor.

A lo largo de los años, la gerencia de proyectos no ha permanecido estática; por el contrario, ha evolucionado constantemente, respondiendo a los cambios que han transformado los entornos organizacionales, tecnológicos y sociales. En este proceso de adaptación, han surgido diversos enfoques que, lejos de ser excluyentes, ofrecen alternativas complementarias para abordar los proyectos de manera más eficiente, flexible o alineada con valores más amplios, como la sostenibilidad.

Por un lado, el enfoque predictivo también conocido como tradicional continúa siendo ampliamente utilizado, especialmente en contextos donde el entorno es relativamente estable y los objetivos del proyecto pueden definirse con claridad desde el inicio. Por otro lado, cuando se trata de entornos cambiantes o inciertos, el enfoque adaptativo o ágil gana protagonismo, ya que prioriza la flexibilidad, la entrega rápida de valor y la incorporación continua de retroalimentación.

Asimismo, y reconociendo que no todos los proyectos se ajustan perfectamente a un único modelo, el enfoque híbrido emerge como una solución intermedia, combinando elementos

tanto del enfoque tradicional como del ágil, según las necesidades particulares de cada iniciativa. Finalmente, en los últimos años ha cobrado fuerza el enfoque de sostenibilidad, que, si bien no representa un ciclo de vida en sí mismo, se integra de manera transversal en cualquiera de los modelos anteriores, orientando la gestión hacia un impacto responsable a nivel social, ambiental y ético. En definitiva, estos enfoques no solo representan distintas maneras de planificar y ejecutar proyectos, sino también diferentes formas de interpretar la realidad organizacional y responder a los desafíos del entorno actual.

Enfoque Predictivo (Tradicional)

El enfoque predictivo se caracteriza por una planificación detallada al inicio del proyecto y una ejecución secuencial conforme a ese plan, su principal objetivo es cumplir con alcance, tiempo y costo planificados, optimizando la eficiencia en seguimiento del plan, estos enfoques tradicionales asumen que el entorno es relativamente estable y predecible, permitiendo definir desde el inicio requerimientos y cronogramas claros, tal y como lo presentan Gemino et al. (2021) quien señalan que un enfoque tradicional implica una planificación lineal y prácticas diseñadas para lograr objetivos fijos y alcanzables, algo que complementa Spundak (2014) quien agrega que el fin último es optimizar el plan y seguirlo rigurosamente para terminar el proyecto dentro de las restricciones acordadas.

Enfoque Adaptativo (Ágil)

El enfoque adaptativo también conocido como enfoque ágil surge como respuesta a entornos dinámicos donde los requisitos pueden cambiar y es necesario entregar valor de forma rápida e incremental, donde a diferencia del predictivo, aquí se evita planificar todo el proyecto de inicio; en cambio, se progresa mediante iteraciones cortas que permiten incorporar retroalimentación continua, ya que sus bases están en el Manifiesto Ágil (2001), el cual

establece 4 valores y 12 principios centrados en la colaboración, la adaptación al cambio y la entrega temprana de resultados.

Un rasgo esencial del enfoque ágil es la división del trabajo en iteraciones pequeñas, con entregas frecuentes que aportan valor incremental al cliente, pues esto permite validar avances y ajustar el rumbo si las necesidades han cambiado, tal y como lo mencionan Vila & Capuz (2022), quienes dan a conocer que esta agilidad se caracteriza por la adaptación continua y, conceptualmente, por cuestionar la noción de “una sola talla para todos” en gestión de proyectos es decir, reconoce que no todos los proyectos se pueden gestionar igual, y promueve adaptar la metodología al contexto.

Enfoque Híbrido

El enfoque híbrido combina elementos tanto del enfoque tradicional como del ágil, buscando aprovechar las fortalezas de cada uno, pues esta gestión híbrida ha ganado relevancia en años recientes, a medida que muchas organizaciones reconocen que *“un solo enfoque no sirve para todos los proyectos”*, ya en la práctica, un enfoque híbrido se manifiesta cuando un proyecto integra metodologías y prácticas de más de un enfoque a la vez, por ejemplo, puede significar que ciertas fases o componentes del proyecto se gestionen de forma predictiva (con planificación y entregables definidos) mientras otras partes se gestionan con ciclos ágiles de iteración, lo cual va en concordancia con lo que plantea Conforto y Amaral (2010) quienes definen que un enfoque híbrido *“se puede desarrollar combinando la agilidad con metodologías estructuradas tradicionales”*. De manera similar, autores como Papadakis y Tsironis (2018) describen híbrido como la combinación de dos metodologías diferentes (ágil y tradicional), entendiendo que, en esencia, el enfoque híbrido mezcla principios, valores y prácticas de ambos

mundos (ágil y predictivo), buscando un balance adecuado según la naturaleza del proyecto y su contexto.

Enfoque de Sostenibilidad

En la última década, ha cobrado fuerza la incorporación de la sostenibilidad como un componente transversal en la dirección de proyectos. Aunque no constituye un enfoque de ciclo de vida como el predictivo, ágil o híbrido, la sostenibilidad puede integrarse en cualquiera de ellos como una capa adicional que orienta las decisiones hacia un impacto responsable. Un referente clave en este sentido es el estándar del Green Project Management P5 (GPM P5), conocido como el estándar para la Gestión de Proyectos Sostenibles.

El Estándar P5 define cinco dimensiones fundamentales para evaluar y gestionar el impacto de un proyecto: Producto, Proceso, Personas, Planeta y Prosperidad, ampliando así el enfoque tradicional de la “triple cuenta de resultados” (personas, planeta, beneficios). Este estándar no reemplaza a las metodologías existentes, sino que las complementa, proporcionando lineamientos para integrar criterios de sostenibilidad tanto en enfoques predictivos como ágiles o híbridos. Por ejemplo, en proyectos predictivos, el estándar P5 orienta la identificación y mitigación de impactos sociales y ambientales desde la fase de planificación; en enfoques ágiles, propone evaluar la sostenibilidad de cada iteración y entregable.

El Estándar P5 está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, guiando a los proyectos hacia una contribución tangible en temas como cambio climático, equidad, ética y responsabilidad social. Debido a su relevancia, el PMI ha reconocido este estándar, incluyéndolo como parte del cuerpo de conocimiento oficial en 2025 (PMICIE, 2024).

PRiSM

En la última década, la sostenibilidad se ha integrado como una capa transversal en la dirección de proyectos, complementando enfoques tradicionales como el predictivo, ágil o híbrido. La metodología PRiSM (Projects integrating Sustainable Methods) destaca por gestionar proyectos considerando no solo alcance, tiempo y costo, sino también impactos sociales, ambientales y económicos a largo plazo. Basada en el estándar P5 (Producto, Proceso, Personas, Planeta y Prosperidad), PRiSM amplía la triple cuenta de resultados y ofrece herramientas para evaluar y gestionar la sostenibilidad en cualquier tipo de proyecto. Alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y reconocida por el PMI en 2025, esta metodología permite dirigir proyectos con propósito y responsabilidad global.

Para abordar la gestión del talento humano desde los diferentes enfoques en gerencia de proyectos, se ha decidido seleccionar la Guía PMBOK® como el guía representativa del enfoque predictivo, debido a su amplia aceptación internacional, su estructura clara y detallada, así como su enfoque riguroso en la planificación, control y seguimiento, aspectos fundamentales para la gestión sistemática de los recursos humanos en proyectos donde los roles, responsabilidades y competencias deben estar bien definidos desde el inicio.

Por otro lado, se eligió Scrum como el framework más representativo del enfoque ágil, ya que es un marco de trabajo ágil de mayor difusión y consolidación, destacándose dentro de sus principios la autoorganización del equipo y la colaboración entre otros el control empírico de procesos, priorización basada en valor, asignación de tiempo y desarrollo iterativo y dentro de sus pilares la adaptación, la inspección y la transparencia, sin dejar a un lado los valores de coraje, foco, compromiso, respeto y apertura; características que fomentan la colaboración y el desarrollo continuo del talento humano en entornos dinámicos e inciertos. A su vez, la relevancia

de ambos enfoques en la gestión humana radica en que permiten estructurar prácticas diferenciadas de reclutamiento, formación, motivación y retención según el contexto del proyecto y las necesidades del equipo, lo que se refleja en diversos estudios y experiencias en la industria.

Por ejemplo, la Guía PMBOK® ha sido utilizada en proyectos de construcción, ingeniería y tecnología de la información a gran escala, donde la precisión y la predictibilidad son críticas; mientras que Scrum ha demostrado ser altamente efectivo en proyectos de desarrollo de software, innovación y diseño, promoviendo la creatividad y la rápida respuesta al cambio. Proyectos emblemáticos como el desarrollo de productos de Microsoft y Spotify han implementado Scrum para potenciar el trabajo en equipo y la gestión del talento, mientras que gigantes como la construcción del Puente de la Bahía de San Francisco han seguido estrictamente marcos predictivos como la Guía del PMBOK® para asegurar la entrega exitosa. En conjunto, estos marcos permiten una comprensión integral y aplicada de cómo la gestión del talento humano puede ajustarse estratégicamente a diferentes realidades y metodologías de gestión de proyectos.

Tabla 1

Comparativa de Gestión Humana por Enfoque y Framework

Enfoque / Framework	Rol del líder (liderazgo)	Empoderamiento del equipo	Competencias clave (del líder y equipo)	Selección y desarrollo del equipo
Predictivo – Guía del PMBOK® del PMI	Director de Proyecto como autoridad central; planifica	de Limitado: Project Manager (PM) asigna tareas y controla el progreso.	el Conocimientos técnicos en gestión de proyectos (planificación,	Equipo designado según requerimientos de del plan. Recursos humanos planificados al

Enfoque / Framework	Rol del líder (liderazgo)	Empoderamiento del equipo	Competencias clave (del líder y equipo)	Selección y desarrollo del equipo
Predictivo – PRINCE2	<p>dirige todos los aspectos. Liderazgo típicamente de comando (apoyado en autoridad formal), aunque con uso de habilidades blandas para motivar.</p> <p>Director de Proyecto actúa dentro de una estructura de gobernanza definida reporta a un Comité de Proyecto (Junta) y coordina jefes de Equipo. Rol fuertemente enfocado en</p>	<p>Decisiones principales recaen en la gerencia; el equipo sigue el plan y lineamientos establecidos.</p> <p>Moderado: “Gestión por excepción” se otorga autonomía al equipo dentro de límites/tolerancias. Cada miembro conoce su rol específico; existe empoderamiento en tareas técnicas, pero con control regular de fase a fase.</p>	<p>riesgo, calidad), capacidad de liderazgo formal, y comunicación y solución de problemas. Equipo con habilidades especializadas según sus roles definidos.</p> <p>Dominio de procesos estructurados y estándares (PRINCE2). Líder debe tener organización, disciplina y capacidad para delegar. Equipo con competencias específicas por rol (Ejecutivo:</p>	<p>inicio; la selección se hace por experiencia técnica. Desarrollo del equipo mediante capacitación y seguimiento del desempeño por el PM (ej. evaluaciones, incentivos tradicionales).</p> <p>Miembros asignados según rol (business, user, supplier). La claridad de roles facilita integración rápida pero el desarrollo de talento es más responsabilidad de la organización que del proyecto. Se documentan responsabilidades en el Proyecto (ej. Descripciones de Puesto PRINCE2).</p>

Enfoque / Framework	Rol del líder (liderazgo)	Empoderamiento del equipo	Competencias clave (del líder y equipo)	Selección y desarrollo del equipo
	gestión administrativa y cumplimiento de procesos.		visión negocio; Usuario clave: conocimiento operativo; Proveedor: habilidad para trabajar bajo procedimientos formales.	Se espera que cada rol venga con la competencia requerida; el énfasis está en cumplir responsabilidades más que en formación durante el proyecto.
Adaptativo Marco de trabajo Scrum (Ágil)	Scrum Master como líder servidor y facilitador, no “jefe”. Elimina impedimentos y guía al equipo en la práctica ágil. Product Owner lidera la visión del producto y prioridades. No hay director de proyecto central; liderazgo compartido	Alto: Equipo auto-organizado que decide distribución del trabajo y soluciones técnicas. Miembros comparten la propiedad y responsabilidad del proyecto. Toman decisiones cotidianas sin esperar aprobación jerárquica. Gran confianza depositada en el equipo.	Liderazgo: habilidades de servant leadership, facilitación, empatía (Scrum Master). Equipo: competencias multifuncionales (T-shaped skills), colaboración, adaptabilidad, comunicación. Fuerte orientación a entrega de valor	Equipos pequeños (3–9 personas) conformados por individuos motivados. Selección enfatiza actitud, adaptabilidad y fit cultural ágil. El equipo se auto-gestiona su mejora: retrospectivas para identificar necesidades de capacitación, rotación de tareas para desarrollar habilidades. Contratación puede

Enfoque / Framework	Rol del líder (liderazgo)	Empoderamiento del equipo	Competencias clave (del líder y equipo)	Selección y desarrollo del equipo
	entre PO (qué hacer) y equipo (cómo hacerlo).		y mejora continua.	involucrar al equipo (para asegurar dinámica adecuada). Desarrollo principalmente on-the-job, con mentoring del Scrum Master.
Lean	Líder como facilitador del flujo de valor y eliminación de desperdicios; promueve la mejora continua y la cultura de aprendizaje.	Equipo empoderado para detectar y resolver problemas, con autonomía para mejorar procesos y eliminar desperdicios.	Líder: habilidades en mejora continua, con facilitación, comunicación efectiva. Equipo: orientación al cliente, pensamiento crítico, colaboración y responsabilidad.	Selección enfocada en compromiso con la mejora continua y cultura Lean. Desarrollo basado en formación constante, capacitación en herramientas Lean y participación activa en iniciativas Kaizen.
Híbrido – Guia PMBOK + Ágil (combinar)	Liderazgo dual o integrador: Un director de Proyecto (visión global, contrato, alineación con stakeholders)	Mixto: Autonomía controlada. Los equipos ágiles tienen libertad en iteraciones (definir tareas, ajustar backlog), mientras el PM establece	Perfil híbrido: El líder necesita competencias tanto de planificación predictiva (ej. análisis de cronograma,	Puede involucrar la integración de dos culturas: miembros acostumbrados a formalidad junto con miembros ágiles. Selección interna: asignar personal con

Enfoque / Framework	Rol del líder (liderazgo)	Empoderamiento del equipo	Competencias clave (del líder y equipo)	Selección y desarrollo del equipo
	colabora con líderes ágiles (Scrum Master, etc.) en la ejecución. Debe equilibrar control y flexibilidad, adaptando su estilo según la fase o equipo.	hitos y monitorea cumplimiento global. Hay espacio para innovación del equipo, pero con supervisión regular y checkpoints de dirección.	gestión contractual) como ágiles (facilitación, manejo del cambio). El equipo debe combinar especialistas (para requisitos formales) con generalistas adaptables. Todos requieren flexibilidad mental y comunicación interfuncional.	mente abierta a nuevos enfoques. Capacitación cruzada: entrenar al personal tradicional en prácticas ágiles y viceversa. Desarrollo del equipo mediante coaching específico para alinear entendimiento (ej. talleres de mindset ágil para gerentes, formación en gestión de proyectos para equipos técnicos).
Sostenible – GPM Estándar P5	Project Manager “verde”: líder con responsabilidad extendida a resultados sostenibles. Asegura incorporar	Colaborativo: se empodera al equipo y a los stakeholders para aportar en metas de sostenibilidad. Se fomenta que el equipo tome iniciativas sostenibles en su	Conocimientos en triple línea de resultado: gestión ambiental (ej. eficiencia de recursos, responsabilidad social	Se incorporan especialistas (ambientales, sociales) al equipo o se capacita a miembros existentes en dichas áreas. La selección de personal valora la alineación con valores éticos y

Enfoque / Framework	Rol del líder (liderazgo)	Empoderamiento del equipo	Competencias clave (del líder y equipo)	Selección y desarrollo del equipo
<p>objetivos de trabajo y que Personas, stakeholders (p.ej. Planeta, comunidad local) Prosperidad participen junto a los activamente. La tradicionales. toma de decisiones Puede haber considera roles de soporte múltiples como Analista interesados, de promoviendo Sostenibilidad, consenso y pero el PM es compromiso quien integra compartido. sostenibilidad en la toma de decisiones.</p>	<p>que (condiciones laborales, comunidad) y viabilidad económica a largo plazo. Habilidades para gestionar cambio cultural, ética profesional, y pensamiento sistémico para entender impactos más allá del proyecto. Equipo consciente y sensibilizado en sostenibilidad, capaz de innovar para minimizar impactos negativos.</p>	<p>sostenibles. Desarrollo del equipo a través de formación en estándares de sostenibilidad (ej. cursos en ODS, seguridad y salud), y medición de desempeño incluyendo métricas sociales/ambientales. El éxito no solo se mide en entregables, sino en legado positivo (por ejemplo, incremento de habilidades verdes en el equipo y transferencia de conocimiento sostenible a la organización).</p>	<p>sostenibles. Desarrollo del equipo a través de formación en estándares de sostenibilidad (ej. cursos en ODS, seguridad y salud), y medición de desempeño incluyendo métricas sociales/ambientales. El éxito no solo se mide en entregables, sino en legado positivo (por ejemplo, incremento de habilidades verdes en el equipo y transferencia de conocimiento sostenible a la organización).</p>	

Nota. Se presenta una comparativa de Gestión Humana por enfoque y framework

Los enfoques predictivo, adaptativo y híbrido representan diferentes paradigmas de dirección de proyectos, cada uno con fortalezas particulares y desafíos en la gestión del talento humano, por ejemplo, el enfoque predictivo ofrece estructura y control, siendo eficaz en proyectos bien definidos; en él, el liderazgo recae en un director de proyecto fuerte y la gestión humana se centra en la asignación clara de roles y el cumplimiento disciplinado de las tareas. En contraste, el enfoque adaptativo (ágil) prospera en la incertidumbre al enfatizar la flexibilidad y la colaboración; aquí el equipo se convierte en el protagonista, operando con altos niveles de autonomía y motivación, mientras el líder adopta un rol servicial fomentando la autoorganización.

Por el contrario, el enfoque híbrido busca combinar lo mejor de ambos, requiriendo líderes versátiles capaces de integrar planificación rigurosa con adaptación continua, y equipos que se muevan con fluidez entre la formalidad y la agilidad, pues la tendencia global indica que la gestión híbrida continuará en auge, especialmente a medida que las organizaciones intentan ser más ágiles sin sacrificar la gobernanza lo cual ya se refleja en Colombia con la integración de enfoques tradicionales con ágiles en diversos sectores.

Al revisar las investigaciones analizadas y los enfoques aplicados a la gestión de proyectos, se evidenció que, si bien cada uno ofrece aportes valiosos, también presentan limitaciones importantes al momento de trasladarse a contextos reales como el colombiano. En este sentido, los enfoques tradicionales, por ejemplo, destacan por su estructura, su control y la claridad en la asignación de roles; sin embargo, tienden a dejar de lado aspectos más humanos como la motivación, la adaptabilidad o la construcción de una cultura organizacional sólida.

Por otro lado, los marcos ágiles promueven la autonomía del equipo, el aprendizaje constante y la entrega continua de valor, aunque su implementación puede resultar compleja en

entornos caracterizados por estructuras jerárquicas rígidas o exigencias normativas estrictas, como es el caso de muchas organizaciones colombianas.

Asimismo, se identificaron vacíos importantes en la literatura, especialmente en lo que respecta a experiencias locales que integren de manera crítica ambos enfoques, así como una notoria falta de discusión sobre los conflictos culturales y organizacionales que suelen surgir al intentar combinarlos en la práctica.

Frente a este panorama, resulta claro que cualquier modelo que busque articular la gestión humana con el éxito de los proyectos debería, por un lado, reconocer estos desafíos y, por otro, adaptarse a las condiciones particulares de cada organización. De lo contrario, corre el riesgo de replicar mecánicamente marcos externos sin considerar sus limitaciones dentro del contexto nacional.

Un hallazgo transversal es que no importa el enfoque, las personas son el factor crítico de éxito, es que los distintos marcos metodológicos lo abordan de maneras distintas PMI y PRINCE2 proveen esquemas para organizar y supervisar al recurso humano de forma eficiente; Scrum y otros ágiles liberan el potencial del equipo mediante empoderamiento y confianza; los híbridos requieren alineación cultural para evitar fricciones; y P5 nos recuerda que el desarrollo del talento debe trascender la entrega del proyecto, buscando un legado en sostenibilidad y responsabilidad social.

En proyectos exitosos, el rol del líder evoluciona de director a facilitador según el contexto, y el nivel de empoderamiento del equipo se ajusta para maximizar su compromiso y productividad, también es notable que las competencias interpersonales comunicación, liderazgo, trabajo en equipo son altamente valoradas en todos los enfoques, aunque con matices (liderazgo más directivo en tradicional vs. más colaborativo en ágil, por ejemplo).

Finalmente, en el contexto colombiano, la gestión de proyectos se nutre de estándares internacionales pero también de necesidades locales, por ejemplo el sector público ha institucionalizado metodologías como la General Ajustada (MGA) para asegurar planificación rigurosa con participación ciudadana, mientras que el sector privado adopta cada vez más frameworks ágiles para innovar rápidamente, esta dualidad ha hecho que el modelo híbrido sea especialmente relevante en el país, buscando cumplir con regulaciones y documentación sin perder agilidad en la ejecución, pues la gestión del talento humano deberá seguir adaptándose a tal punto que los gerentes de proyecto de hoy necesitan ser polifacéticos, capaces de trabajar con enfoques predictivos, ágiles e híbridos según convenga.

Marco Conceptual

Para desarrollar el marco conceptual se procedió a analizar los conceptos específicos y sus relaciones, con el objetivo de identificar y examinar los conceptos que tienen mayor relevancia para la presente investigación. Este proceso analítico proporciona una comprensión de los elementos cruciales, los cuales se considerarán claves al momento de proponer soluciones pertinentes a la problemática y alcanzar los objetivos planteados en esta monografía.

Proyecto: El PMI (Project Management Institute) en su guía PMBOK® define un proyecto como "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo, para crear un producto, servicio o resultado único" (Project Management Institute, 2021)

Por otro lado, Harold Kerzner en su libro sobre dirección de proyectos indica que un proyecto son una serie de tareas o actividades cuyo objetivo es que sea finalizado dentro de un tiempo determinado, con un alcance y un recurso limitado (Kerzner, 2022).

Gestión de Proyectos: El PMI (Project Management Institute) define la gestión de proyectos como "la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las

actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto" (Project Management Institute, 2021).

Según Kerzner (2022), "la gestión de proyectos es la planificación, organización, dirección y control de los recursos para lograr un objetivo específico de manera eficiente y efectiva dentro de los límites de tiempo y costo establecidos".

Éxito de un proyecto: Puede ser medido por diferentes factores o indicadores que están relacionados con el cumplimiento de los objetivos, el alcance de las metas y la satisfacción de los interesados. Algunos factores de éxito en los proyectos se pueden medir por la especificación detallada de los pasos individuales requeridos para la implementación, comunicación y escucha activa de las partes involucradas, disponibilidad de la tecnología y experiencia para cumplir con las fases, (Belout & Gauvreau, 2004).

Harold Kerzner indica que el éxito de un proyecto se mide en función de tres criterios principales: cumplir con el alcance, estar dentro del presupuesto y finalizar a tiempo. Además, hace énfasis en que el entorno actual, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización son también indicadores clave de éxito, (Kerzner, 2022).

Atkinson en su artículo sobre Gestión de Proyectos introduce el concepto de la "triple restricción" (alcance, tiempo y costo) como una medida tradicional del éxito del proyecto, pero añade que una evaluación más moderna también debe incluir la calidad, los beneficios para el negocio y la satisfacción del cliente (Atkinson, 1999).

Guía PMBOK®: Significa "Project Management Body of Knowledge", es uno de los estándares más reconocidos a nivel mundial para la gestión de proyectos. En su sexta edición, está organizada en diez áreas de conocimiento que cubren desde la gestión del alcance, tiempo y

costos, hasta la gestión de recursos humanos. Justamente, en esta última área se pone especial énfasis en cómo motivar, desarrollar y liderar equipos de proyecto efectivos. Por eso, esta guía sigue siendo muy popular en sectores tradicionales, como la construcción o la ingeniería, donde una planificación detallada y un control riguroso suelen ser clave para el éxito.

PRINCE2: Significa “Projects In Controlled Environments”, es una metodología bien estructurada que acompaña al proyecto desde su inicio hasta su cierre. Se basa en siete principios, siete temas y siete procesos que aseguran un manejo ordenado y controlado. Algunos de los procesos más importantes incluyen la elaboración del caso de negocio, la organización del equipo, el control de las distintas etapas, y la gestión de riesgos y cambios. Lo que destaca de PRINCE2 es la clara definición de roles y responsabilidades, lo cual facilita la gestión efectiva del talento humano durante todo el proyecto.

Scrum: Cuando hablamos de proyectos en entornos más dinámicos, aparece Scrum como un marco de trabajo ágil muy popular. Su última guía oficial describe eventos fundamentales, como los Sprints, las reuniones diarias conocidas como Daily Scrum, y las revisiones y retrospectivas que ayudan a mantener la transparencia y la mejora continua. En Scrum, el liderazgo se reparte entre el Scrum Master, quien actúa como facilitador y líder servidor, y el Product Owner, responsable de la visión y prioridades del producto. Así, se promueve un equipo autoorganizado y con responsabilidad compartida, lo que resulta clave para adaptarse rápidamente a los cambios.

Lean: Es una metodología que se enfoca en eliminar desperdicios y mejorar continuamente, siempre buscando maximizar el valor para el cliente. Aunque nació en la industria manufacturera, especialmente con el Sistema de Producción Toyota, hoy se aplica en muchas áreas para optimizar procesos y ser más eficientes. En la gestión de proyectos, Lean

fomenta que el equipo participe activamente en detectar problemas y oportunidades de mejora, promoviendo un liderazgo basado en la confianza y el empoderamiento de todos los miembros.

GPM P5: El Green Project Management P5 se presenta como un estándar que ayuda a integrar esta dimensión en la gestión de proyectos. Está compuesto por cinco dimensiones clave: Producto, Proceso, Personas, Planeta y Prosperidad. De esta forma, amplía la visión tradicional que solo consideraba la “triple cuenta de resultados”, para incluir impactos sociales, ambientales y económicos. Este modelo se puede usar junto con cualquier otro enfoque, facilitando que los proyectos aporten de manera concreta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

PRiSM: Projects integrating Sustainable Methods es una metodología que va un paso más allá, incorporando principios de sostenibilidad desde la planificación hasta la entrega del proyecto. Se basa en el estándar P5 para evaluar y gestionar los impactos sociales, ambientales y económicos de forma sistemática. Además, PRiSM está alineada con los ODS y ha sido reconocida por el PMI, integrándose en su cuerpo de conocimiento oficial como una forma de promover una gestión de proyectos más responsable y consciente.

En esta sección se consideró pertinente incluir algunos modelos complementarios que permiten ampliar la comprensión de la gestión humana en proyectos desde enfoques más integradores. Dos de los más relevantes son el Triángulo del Talento, propuesto por el Project Management Institute (PMI), y el Modelo Basado en Valores (MBV), ambos útiles para analizar el desarrollo de competencias y la alineación ética dentro de las organizaciones.

Por un lado, el **Triángulo del Talento** ofrece una perspectiva clara sobre los tres pilares que, según el PMI, debe fortalecer cualquier profesional que lidere proyectos: las habilidades técnicas, las habilidades de liderazgo y el pensamiento estratégico y de negocio. A su vez, los

tres componentes no funcionan por separado, sino que se complementan constantemente en la práctica.

Por ejemplo, no basta con dominar herramientas o metodologías si no se cuenta con capacidades para guiar equipos, tomar decisiones acertadas o alinear el proyecto con los objetivos organizacionales. Del mismo modo, el triángulo ha servido de referencia tanto para la formación como para la evaluación de competencias en gestión de proyectos, siendo uno de los marcos más reconocidos a nivel internacional.

Figura 1

Triángulo del Talento del PMI



Nota. La figura representa los ejes del triángulo del talento: Gestión estratégica y de negocio, dirección técnica de proyectos y competencias. Fuente: Project Management Institute, 2021.

Value - Based Management (MBV) o Dirección por Valores (DPV): Plantea que la toma de decisiones dentro de las organizaciones no debe depender únicamente de la lógica técnica o los intereses económicos, sino que también debe estar guiada por un conjunto de valores compartidos que definan el rumbo ético y cultural de la empresa.

En términos de gestión humana, esto significa que los procesos de selección, formación,

liderazgo y desarrollo del talento deberían estar alineados con esos valores institucionales. El MBV es útil para promover prácticas más coherentes y sostenibles, donde las personas no solo trabajan por objetivos, sino también por convicción y sentido de pertenencia.

Tanto el Triángulo del Talento como el MBV ofrecen herramientas para pensar la gestión humana desde una mirada más amplia. Mientras uno pone el foco en las competencias clave para liderar, el otro nos recuerda que esas competencias deben enmarcarse dentro de principios y valores que reflejen la identidad y propósito de la organización. Por eso, incorporarlos al análisis permite fortalecer la propuesta general del modelo desarrollado en este trabajo.

Factores clave que influyen en el éxito del proyecto:

Harold Kerzner destaca que los factores clave para el éxito de un proyecto incluyen la definición clara de los objetivos, el apoyo de la alta dirección, la asignación adecuada de recursos y la capacidad de respuesta ante cambios. También hace énfasis en la importancia de la comunicación efectiva y la gestión del riesgo como factores fundamentales para asegurar el éxito del proyecto, (Kerzner, 2022).

El PMI identifica varios factores clave que influyen en el éxito de un proyecto, tales como la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización, la claridad en los requisitos, la gestión efectiva de los interesados, y el liderazgo del gerente de proyectos. Estos factores son fundamentales para asegurar que el proyecto esté bien dirigido y cuente con el apoyo necesario.

Turner argumenta que la gestión del equipo y el liderazgo son factores clave, ya que un equipo comprometido y motivado tiende a ser más productivo y flexible ante los desafíos. Además, destaca la importancia de la gestión de riesgos y la toma de decisiones oportuna para evitar problemas que puedan comprometer el éxito del proyecto, (Turner, 2014).

Talento Humano: El talento humano es un recurso fundamental para el desarrollo de las empresas. Las corporaciones han reconocido su importancia, lo que ha llevado a consolidar estrategias de aprendizaje y mejora continua en las condiciones del personal, adaptándolas a las necesidades específicas de sus actividades (Gaspar Castro, 2021)

La actividad humana es un componente indispensable en el ámbito empresarial. El éxito de las organizaciones modernas depende, en gran medida, de su capacidad para integrar eficazmente a los trabajadores en los proyectos y objetivos de la empresa. (Sánchez Trujillo & García Vargas, 2017).

De acuerdo con Chiavenato "El talento humano es el conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y experiencias que poseen las personas que integran una organización. Es el activo más valioso de una empresa, ya que a través de él se generan los productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes", (Chiavenato, 2002).

Gestión humana es el conjunto de políticas y procesos diseñados para reclutar, seleccionar, desarrollar, motivar y mantener a los colaboradores de una organización. Se enfoca en el desarrollo integral del talento humano, el fomento de una cultura organizacional fortalecida y mantener las relaciones laborales, con el objetivo de apalancar el éxito sostenible de la organización, (Gonzalez, 2016).

La gestión de talento humano sirve para gestionar de forma eficaz el talento humano de la organización, por lo cual, es significativo estar al tanto como la gestión del talento humano afecta en el ejercicio profesional la mejora constante de la mano de obra para lograr el éxito en las corporaciones (Gaspar Castro, 2021).

Prácticas de Gestión Humana son "procesos más o menos formales que las organizaciones desarrollan para orientar la acción y la dirección empresarial e influir sobre el

comportamiento de las personas” (Calderón Hernández & Álvarez G, 2012).

Según Calderón & Alvarez, "en sus inicios, la gestión de personal se centró en aspectos tradicionales como la selección, la formación, la remuneración, la evaluación y el despido. Con el tiempo, evolucionó hacia prácticas más integrales que incluyen la participación, el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación y la formación de directivos, entre otros" (Calderón Hernández & Álvarez G, 2012).

Dentro de las prácticas funcionales de la gestión humana, que hacen parte de la administración del personal, se identifican las siguientes: selección, contratación, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, retención, (Calderón Hernández & Álvarez G, 2012).

Las prácticas emergentes que surgen como la necesidad de respuesta de la dirección de recursos humanos, (Calderón, Álvarez, y Naranjo, 2010). A continuación, se enuncian las más relevante, sin embargo, se pueden presentar otras dependiendo del desarrollo de las actividades y misiones de las organizaciones o los entornos cambiantes: Cultura organizacional, comunicación, responsabilidad social empresarial, innovación, gestión del conocimiento, desarrollo del liderazgo.

Desafíos: En la gestión de proyectos pueden definirse como situaciones, condiciones o problemas que ponen a prueba la capacidad de respuesta, adaptación y toma de decisiones de un equipo o una organización, en el ámbito de los proyectos, identificar y anticipar los desafíos es crucial para garantizar la sostenibilidad, el cumplimiento de metas y el uso eficiente de los recursos disponibles, según Kerzner (2017), los desafíos pueden surgir en diversas áreas como la planificación, la gestión del talento humano, la asignación presupuestal, la comunicación o los factores externos del entorno competitivo.

Reconocer los desafíos permite a los líderes de proyecto establecer estrategias de mitigación, evaluar riesgos y reforzar la toma de decisiones basada en evidencia, tal y como lo señala Pinto (2020), quien menciona que la anticipación de obstáculos y su gestión efectiva distingue a los equipos de alto desempeño de aquellos que fracasan ante la incertidumbre.

Liderazgo: En proyectos implica la capacidad de influir, motivar y dirigir al equipo hacia el logro de los objetivos establecidos, generando una visión clara y coherente que guíe el desempeño colectivo.

Según Northouse (2021), el liderazgo efectivo se caracteriza por la capacidad de establecer una dirección, alinear personas y fomentar el compromiso, especialmente en entornos dinámicos, como en el campo de la gestión de proyectos, el líder actúa como un facilitador del cambio, un gestor de recursos y un referente estratégico frente a la incertidumbre y la complejidad (PMI, 2021).

Enfoque en gerencia de proyectos: Se refiere al conjunto de metodologías, herramientas y buenas prácticas utilizadas para planificar, ejecutar, monitorear y cerrar proyectos de manera eficiente y efectiva, este enfoque permite alinear los objetivos estratégicos de la organización con la ejecución táctica de iniciativas que generen valor.

La gerencia de proyectos es esencial para alcanzar los objetivos propuestos dentro de los límites de tiempo, costo y calidad, según Turner (2016), adoptar un enfoque sistemático en la gestión de proyectos ayuda a optimizar recursos, reducir riesgos y aumentar la probabilidad de éxito, además, la estandarización de procesos a través de metodologías como PRINCE2, la Guía de PMBOK®, o marcos de trabajo ágiles, permite adaptarse a distintos contextos y complejidades.

Experiencia del empleado: La experiencia del empleado es el conjunto de percepciones, emociones e interacciones que una persona vive a lo largo de todo su ciclo laboral dentro de una organización, desde el proceso de selección hasta su salida. Esta experiencia está influenciada por diversos factores como el ambiente de trabajo, la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación, las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento, las herramientas disponibles y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Consiste en diseñar y gestionar de forma estratégica todos los puntos de contacto entre el empleado y la empresa (conocidos como "momentos de verdad") para generar compromiso, satisfacción, bienestar y productividad. Esto implica:

Crear procesos de selección y acogida agradables y claros.

Fomentar una cultura positiva y coherente con los valores organizacionales.

Asegurar canales de comunicación abiertos y efectivos.

Promover el desarrollo profesional y personal.

Brindar reconocimiento y retroalimentación constante.

Garantizar condiciones laborales adecuadas y flexibles.

Marco Normativo

El desempeño de los proyectos en las empresas privadas se rige por una estructura de disposiciones constitucionales, laborales, de seguridad y salud en el trabajo (SST) y, en el caso de compañías tecnológicas, por regulaciones sectoriales de TIC y protección de datos. A continuación, se sistematiza la normativa más relevante, vinculándola con la gestión del talento y con los objetivos del proyecto.

Tabla 2*Matriz Normativa*

Norma	Contenido esencial	Implicaciones para la gestión humana en proyectos
Resolución 4272 de 2021	Regula el trabajo en alturas; establece condiciones técnicas y de seguridad.	Requiere certificaciones, entrenamiento y seguimiento estricto en proyectos con tareas en altura; impacta costos y tiempos.
Ley 2114 de 2021	Amplía la licencia de paternidad y flexibiliza la de maternidad y parental compartida.	Implica ajustes en cronogramas, cobertura del equipo y planificación de ausencias prolongadas por paternidad/maternidad.
Decreto 1227 de 2022	Actualiza las condiciones del teletrabajo, incluyendo medios tecnológicos y vigilancia.	Obliga a definir políticas claras para trabajo remoto, incluyendo control de resultados y garantías de bienestar.
Ley 789 de 2002	Establece beneficios para la generación de empleo, incluyendo el pago a aprendices.	Incentiva la inclusión de aprendices en los equipos; requiere planificación de mentoría y supervisión durante el proyecto.
Decreto 933 de 2003	Reglamenta parcialmente la Ley 789 sobre contrato de aprendizaje y vinculación laboral.	Afecta la forma de contratación de aprendices y su participación en proyectos, especialmente en roles formativos.
Decreto 1334 de 2018	Refuerza lineamientos del Sistema General de Riesgos Laborales y	Requiere fortalecer medidas de seguridad y protocolos en

Norma	Contenido esencial	Implicaciones para la gestión humana en proyectos
	responsabilidades del empleador.	proyectos de riesgo para evitar sanciones y proteger al equipo.
Decreto 1444 de 2021	Regula la planta temporal y las condiciones de vinculación transitoria al Estado.	En proyectos públicos, incide en la planificación del personal temporal y en la estabilidad del equipo vinculado.
Constitución Política (Arts. 25, 53 y 95)	Reconoce el trabajo como derecho y exige garantías mínimas laborales.	Obliga a condiciones laborales dignas, estabilidad, equidad salarial y participación activa de los trabajadores.
Código Sustantivo del Trabajo – CST	Regula contratación, jornada laboral, remuneración, descansos, entre otros.	Define la base legal para gestión del personal en cualquier proyecto en Colombia.
Ley 100 de 1993 y Decreto 1295 de 1994	Crea el Sistema General de Seguridad Social y riesgos laborales.	Obligatorio afiliar a los empleados a salud, pensión y riesgos; su omisión puede suspender actividades del proyecto.
Ley 1562 de 2012 y Resolución 0312 de 2019	Fortalece el SG-SST y establece estándares mínimos de prevención y control.	Requiere elaboración de plan SST, capacitaciones y reporte de indicadores, afectando tiempos y recursos humanos.
Decreto 1072 de 2015	Compila normativas laborales, SST, teletrabajo, equidad, entre otros.	Es marco de referencia para cumplimiento legal y organizativo en proyectos; útil para auditorías laborales.

Norma	Contenido esencial	Implicaciones para la gestión humana en proyectos
Leyes 1221/2008, 2088/2021 y 2121/2021	Regulan teletrabajo, trabajo en casa y remoto.	Permiten implementar modelos híbridos, ajustando la dinámica del equipo, tiempos y resultados por objetivos.
Ley 2101 de 2021	Reduce gradualmente la jornada laboral de 48 a 42 horas semanales.	Implica ajustes en estimación de tiempos y recursos, especialmente en proyectos intensivos en mano de obra.
Ley 1010 de 2006 (acoso laboral)	Prevención y sanción del acoso laboral; fomenta ambientes de trabajo sanos.	Obliga al líder de proyecto a tomar medidas activas para prevenir conflictos y promover un clima laboral saludable.
Ley 1581 de 2012 y Decreto 1377 de 2013	Regulan el tratamiento de datos personales.	RR. HH. debe asegurar protocolos de privacidad y uso legítimo de datos del personal y usuarios del proyecto.
Leyes TIC: 1341/2009, 1978/2019 y Ley 1273/2009	Regulan infraestructura, competencias y delitos informáticos.	Proyectos tecnológicos deben contratar perfiles de seguridad informática y aplicar protocolos contra ciberataques.
Normas ISO (45001, 27001, NTC ISO 9001)	Estándares internacionales en seguridad, calidad y protección de la información.	Implican formación, implementación de sistemas de gestión y auditorías internas que garantizan eficiencia y reputación.

Nota. Se presenta la normatividad base para el desarrollo del presente proyecto

Metodología

Enfoque y Diseño

La presente monografía adopta un enfoque cualitativo de corte exploratorio descriptivo, orientado a comprender, a partir de la literatura existente, cómo la gestión humana incide en el éxito de los proyectos, este tipo de indagación se justifica porque permite profundizar en fenómenos poco investigados y captar matices contextuales que los métodos cuantitativos tienden a pasar por alto (Flick, 2018). El diseño es no interaccional pues no se recolectarán datos primarios mediante encuestas o entrevistas, sino que se recurrirá al análisis documental de fuentes académicas y corporativas para extraer teorías, prácticas y desafíos vinculados con la gestión del talento en proyectos (Merriam y Tisdell, 2016).

Tabla 3

Matriz Fase 1

Objetivo Específico 1. Identificar a través de una revisión documental de teorías y estudios previos, las prácticas de gestión humana para la determinación de las más relevantes en el éxito de los proyectos en empresas del sector privado en Colombia.			
Nombre etapa	ID	Actividad	Técnicas y herramientas
Fase 1. Identificación	1	Realizar búsqueda sistemática en bases de datos académicas (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Google Scholar).	Revisión bibliográfica sistemática; Fichas de búsqueda; Gestores bibliográficos.
	2	Aplicar ecuaciones booleanas para delimitar la búsqueda documental.	Combinación de operadores AND, OR, NOT; Matriz de combinación temática.

3	Consultar repositorios institucionales (Dialnet, Redalyc, RENAC) y literatura corporativa.	Revisión documental dirigida; Navegación por palabras clave; Análisis de literatura.
4	Diseñar y diligenciar la matriz de rastreo bibliográfico con criterios de inclusión/exclusión.	Plantilla Excel/Google Sheets; Matriz de evaluación; Criterios PRISMA.

Nota. Descripción de actividades a realizar para el cumplimiento del objetivo 1.

Criterios de inclusión

Vigencia: publicaciones de los últimos diez años (2015-2025).

Tipología: artículos en revistas indexadas, libros académicos, tesis de maestría y doctorado, informes técnicos corporativos y normativas reconocidas, enfoques de gestión de proyectos organizacional.

Temática: estudios que relacionen gestión humana y éxito de proyectos en empresas privadas.

Accesibilidad: disponibilidad en texto completo y con datos de autoría claros.

Criterios de exclusión

Documentos que aborden únicamente el sector público o sin identificar el tipo de organización.

Fuentes sin revisión por pares, de autoría anónima o con conflictos de confiabilidad.

Textos cuyo contenido no aporte evidencia sobre **prácticas, desafíos o modelos** de gestión humana.

Procedimiento de búsqueda

Bases de datos académicas: Scopus, Web of Science, ScienceDirect y Google Scholar, utilizando ecuaciones booleanas como “*project success*” AND “*human resource management*” AND “*private sector*”.

Repositorios institucionales: Dialnet, Redalyc y tesis en Repositorio Nacional de Colombia (RENAC).

Normativas y guías: revisión de la Guía PMBOK® (Project Management Institute, 2021) e ISO 21500:2021 para identificar lineamientos sobre recursos humanos.

Literatura corporativa: Portales de asociaciones profesionales (p. ej., Project Management Institute, Society for Human Resource Management) el Scrum Study, Prince2, GPM, y memorias de sostenibilidad de empresas privadas que publiquen buenas prácticas de talento.

La estrategia de búsqueda se documentará en una matriz de rastreo que contenga base consultada, palabras clave, número de resultados y motivo de inclusión/exclusión, garantizando transparencia y reproducibilidad (Kitchenham & Charters, 2007).

Tabla 4

Matriz Fase 2

Objetivo Específico 2. Determinar los desafíos más recurrentes que enfrentan las empresas privadas colombianas para adoptar, implementar y mantener prácticas y herramientas de gestión humana orientadas al éxito de sus proyectos.

Nombre Etapa	Id	Actividad	Técnicas y herramientas
Fase 2.	5	Registrar en fichas documentales cada	Fichas de análisis documental;
Determinar		fuente (autor, año, tipo de documento, hallazgos).	Normas APA 7ma edición; Gestores bibliográficos.

6	Organizar la información en tablas de sistematización para análisis comparativo.	Matrices comparativas en Excel/Google Sheets; Codificación temática; Software de análisis cualitativo (Atlas.ti, NVivo).
7	Realizar lectura crítica orientada a identificar prácticas, desafíos y estrategias de gestión humana.	Técnica de lectura crítica (CRAAP, CASPe); Subrayado, anotaciones; Matrices categoriales.

Nota. Descripción de actividades a realizar para el cumplimiento del objetivo 2.

Registro y sistematización de las fuentes

Para conservar trazabilidad se elaborará una ficha de registro por cada documento incluido, donde cada ficha consignará:

Autor(es) y año de publicación.

Tipo de documento (artículo científico, libro académico, informe corporativo, tesis, norma).

Alcance (contexto o sector, país, tamaño de muestra, método aplicado).

Aportes principales al estudio (prácticas identificadas, desafíos o estrategias relevantes).

Las fichas se gestionarán en tablas organizadas en el documento de Word, donde los documentos seleccionados se someterán a un análisis de contenido temático (Bardin, 2016).

Lectura crítica y sistematización

Revisión detallada de cada fuente para localizar pasajes vinculados con los tres ejes del estudio: prácticas, desafíos y estrategias de gestión humana.

Codificación selectiva

Delimitación de las categorías definitivas que fundamentarán el modelo de intervención, vinculándolas con indicadores de éxito como puntualidad, cumplimiento de alcance y satisfacción de los stakeholders.

Interpretación y síntesis

Contraste de hallazgos entre fuentes académicas y corporativas, elaboración de mapas conceptuales y redacción de los resultados.

Tabla 5

Matriz Fase 3

Objetivo Específico 3. Diseñar un modelo, basado en las mejores prácticas, herramientas y teorías identificadas desde un enfoque gerencial, para orientar a organizaciones del sector privado en la aplicación de estrategias de gestión humana que potencien el éxito de sus proyectos

Nombre Etapa	Id	Actividad	Técnicas y herramientas
Fase 3. Diseñar	8	Identificar deficiencias comunes en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y retención en empresas privadas, a partir del análisis documental y comparativo de prácticas actuales frente a estándares o recomendaciones técnicas.	Análisis temático; revisión sistemática; categorización por dimensiones estratégicas.

9	Definir componentes clave del modelo de gestión humana con enfoque gerencial, alineados con teorías y prácticas exitosas.	Infografías; contrastes entre enfoques (PMBOK®, SCRUM, GPM P5).
10	Enunciar mejores prácticas y herramientas psicométricas en el modelo	Diseño de protocolos; rúbricas de competencias; matriz de herramientas de selección.
11	Socializar mediante un working paper los resultados de la investigación a la academia logrando compartir los hallazgos	Elaboración del documento working paper de acuerdo al sello editorial UNAD.

Nota. Descripción de actividades a realizar para el cumplimiento del objetivo 3.

Tabla 6

Resumen de la Metodología

Fase / Etapa	Objetivo Específico	Entrada	Proceso / Actividad	Herramientas y Técnicas	Salida Esperada
Fase 1: Identificación documental	Identificar prácticas de gestión humana más relevantes para el éxito de proyectos	Bases de datos académicas y repositorios institucionales	Búsqueda sistemática. Aplicación de ecuaciones booleanas. Revisión de literatura científica y corporativa. Registro en matriz de rastreo con	Revisión sistemática. Fichas de búsqueda. Gestores bibliográficos. Matriz PRISMA	Lista depurada de fuentes relevantes con evidencia sobre prácticas de gestión humana

Fase / Etapa	Objetivo Específico	Entrada	Proceso / Actividad	Herramientas y Técnicas	Salida Esperada
			criterios de inclusión/exclusión.		
Fase 2: Análisis comparativo	Determinar desafíos frecuentes en empresas privadas para implementar gestión humana	Documentos seleccionados tras fase 1	Elaboración de fichas documentales. Sistematización de información en matrices. Lectura crítica con foco temático.	Normas APA 7ª ed. Matrices en Excel / NVivo / Atlas.ti Criterios CRAAP / CASPe	Identificación de desafíos comunes y estrategias vinculadas a la gestión humana en proyectos
Fase 3: Diseño del modelo	Diseñar un modelo gerencial basado en buenas prácticas	Resultados de análisis temático de fases previas	Análisis comparativo de deficiencias. Definición de componentes clave Enunciación de herramientas psicométricas. Socialización en documento Working Paper.	Infografías Matrices de competencias Protocolos de buenas prácticas Referentes (PMBOK, SCRUM, GPM P5)	Propuesta de modelo de gestión humana aplicable a organizaciones privadas

Nota. Esta tabla resume la metodología a emplear en cada una de las fases para el cumplimiento de los objetivos.

Resultados

Esta sección presenta los resultados obtenidos a partir del análisis documental realizado sobre el impacto de la gestión humana en el éxito de los proyectos en empresas del sector privado. A través de la revisión crítica y sistematizada de estudios académicos, informes corporativos y normativas internacionales, se identificaron las principales prácticas de gestión humana asociadas al logro de proyectos exitosos, los desafíos más frecuentes en su implementación y las estrategias que han demostrado ser efectivas en diversos contextos organizacionales.

La organización de los resultados sigue una estructura que parte de la descripción del enfoque y diseño metodológico adoptado, la selección del corpus documental, y el procedimiento de análisis aplicado, hasta llegar a la construcción de un modelo de intervención que integra las mejores prácticas identificadas. Finalmente, se expone el proceso de validación interna de los hallazgos, asegurando la confiabilidad y pertinencia de las conclusiones presentadas.

El objetivo de esta sección es ofrecer una base sólida de evidencia teórica y aplicada que permita comprender cómo la gestión humana incide en el desempeño de los proyectos en el sector privado, y proporcionar herramientas prácticas para fortalecer dicha gestión en futuras intervenciones organizacionales.

Resultado fase 1

Para cimentar la solidez analítica del estudio y, al mismo tiempo, evitar generalizaciones impropias, resultó indispensable replantear la ruta de búsqueda y afinarla al escenario colombiano. En primer lugar, se revisaron los criterios iniciales y se introdujeron filtros geográficos: Colombia, empresas colombianas, sector privado colombiano que, combinados, redujeron la dispersión temática y acotaron la revisión a realidades empresariales locales.

Asimismo, se amplió el espectro de fuentes hacia repositorios regionales de alta visibilidad académica RENAC, Redalyc y Dialnet con el propósito de capturar estudios que, por su naturaleza hispano-latinoamericana, suelen quedar fuera de las bases comerciales, pero ofrecen evidencia empírica crucial sobre la gestión humana en organizaciones nacionales.

Con este ajuste metodológico no solo se depuró la ecuación de búsqueda, sino que también se recalibraron los resultados numéricos: se contrajo a una muestra final de 17 documentos, todos perfectamente alineados con los sectores de mayor dinamismo en el país infraestructura, TIC, petróleo, manufactura y servicios financieros. De este modo, la sección a continuación presenta un panorama actualizado y coherente con la realidad colombiana, sustentado en fuentes primarias de la región y reflejado de forma transparente.

Para garantizar pertinencia local, se añadieron filtros geográficos (“Colombia”, “empresas colombianas”, “sector privado colombiano”) y se incorporaron repositorios nacionales (RENAC) y regionales (Redalyc, Dialnet). La ecuación final fue: “éxito de proyectos” OR “project success” AND “gestión humana” OR “recursos humanos” OR “human resource management” AND “sector privado” OR “empresas privadas” AND Colombia. A continuación, se detalla los resultados de la búsqueda:

Tabla 7

Resultados de Búsqueda Tras Aplicar Filtros de Contexto Colombiano

Fuente	Registros iniciales	2015-2025 + texto completo	Fuera de Colombia	Incumplen criterios temáticos	Duplicados	Muestra final
Scopus	112	83	35	21	4	6
Web of Science	96	68	29	19	3	3

Fuente	Registros iniciales	2015-2025 + texto completo	Fuera de Colombia	Incumplen criterios temáticos	Duplicados	Muestra final
ScienceDirect	71	49	17	24	2	1
Google Scholar (búsqueda avanzada)	190	64	16	41	5	2
RENAC (tesis)	34	22	0	14	1	2
Redalyc / Dialnet	49	31	4	21	3	3
Totales	552	317	101	140	18	17

Nota. Matriz con cantidad de documentos investigados por revisas indexadas.

Tras aplicar filtros de actualidad de la fuente, texto completo, filiación colombiana y pertinencia temática, la gran mayoría de referencias iniciales se depuró, quedando solo un conjunto selecto de estudios verdaderamente relevantes. Por consiguiente, predominan artículos indexados en Scopus y Web of Science que aportan rigor metodológico complementados por tesis de RENAC, trabajos hallados en Google Scholar y ScienceDirect, y artículos de Redalyc/Dialnet que añaden matices locales. A su vez, el resultado es reducido pero sólido, capaz de sustentar el análisis del impacto de la gestión humana en el éxito de proyectos del sector privado colombiano. A continuación, se especifican los resultados de búsqueda de acuerdo a la metodología propuesta:

Tabla 8*Matriz de Rastreo de la Estrategia de Búsqueda*

Base / Repositorio consultado	Palabras clave (ecuación completa)*	Registros iniciales	Registros tras filtro 2015-25 + texto completo	Duplicados	Razón principal de exclusión (n)	Registros incluidos
Scopus	(“project success” OR “éxito de proyectos”) AND (“human resource management” OR “gestión humana”) AND (“private sector” OR “empresas privadas”) AND Colombia	112	83	4	No sector privado (35)Fuera de tema (21)	6
Web of Science	<i>Idem</i>	96	68	3	No sector privado (29)Descriptor es insuficientes (19)	3

Base / Repositorio consultado	Palabras clave (ecuación completa)*	Registros iniciales	Registros tras filtro 2015-25 + texto completo	Duplicados	Razón principal de exclusión (n)	Registros incluidos
ScienceDirect	<i>Idem</i>	71	49	2	Solo revisión teórica (24)Sin métricas de éxito (17) Texto no accesible (22)No reporta prácticas de GH (41) Trabajo no empírico (14)No reporta éxito de proyecto (7)	1
Google Scholar (búsqueda avanzada)	<i>Idem</i>	190	64	5		2
RENAC – Repositorio Nacional	“gestión humana” AND “proyectos” AND Colombia “éxito de proyectos”	34	22	1		2
Redalyc / Dialnet	AND “gestión humana” AND Colombia	49	31	3	Falta de indicadores de éxito (21) Repetidos en otras bases (4)	3
		552	317	18		17

Nota. Códigos boléanos implementados para la búsqueda de artículos para el desarrollo de la investigación.

La depuración empezó con búsquedas paralelas en seis bases académicas y repositorios nacionales. Tras limitar los resultados a trabajos publicados entre 2015 y 2025 con texto completo, se descartó una proporción elevada de referencias: muchas trataban sectores distintos al privado, carecían de indicadores de éxito o presentaban solo marcos teóricos.

Tabla 9

Representatividad Sectorial Colombiana

Sector privado representado	Número de estudios	Ejemplos de empresas/proyectos
TIC y desarrollo de software	5	Apps financieras, plataformas de e-commerce
Construcción e infraestructura	4	Vías 4G, complejos habitacionales
Energía y petróleo	3	Operaciones de Ecopetrol y afiliadas
Manufactura (alimentos, textil)	3	Pymes exportadoras y multilatinas
Servicios financieros	2	Bancos con PMO certificada

Nota. Cantidad de estudios por sector privado representativo

La anterior tabla resulta esencial porque muestra de forma inmediata en qué sectores se concentra la evidencia sobre gestión humana y éxito de proyectos en el ámbito privado colombiano, y en cuáles aún es escasa. Debido a esto se puede identificar vacíos para futuras investigaciones y entender la base empírica que sustenta las conclusiones.

Por otra parte, los diecisiete estudios seleccionados ofrecen una base sólida para integrar los principales estándares internacionales de gestión de proyectos (Guía PMBOK® séptima

edición, PRINCE2 séptima edición, Guía Scrum y GPM P5) con la evidencia empírica generada en Colombia, lo cual permite contrastar principios globales con la realidad local. Al mismo tiempo, facilitan aislar las prácticas de gestión humana que se han ajustado al marco normativo y cultural del país, tales como la aplicación por analogía de la Ley 909 de 2004 sobre empleo público, las directrices del CONPES 3951 orientadas a la productividad y las disposiciones laborales del Ministerio de Trabajo.

Este corpus también hace posible comparar las métricas clásicas de éxito plazo, costo, alcance y satisfacción de los grupos de interés a partir de casos documentados en Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla, lo que legitima las conclusiones y revela oportunidades de mejora en la gestión del talento dentro del sector privado colombiano.

Tabla 10*Revisión Documental*

#	Autor(es) & Año	Título del estudio / documento	Tipo	Sector / Contexto (Colombia)	Base / Repositorio	Práctica de GH identificada	Métrica de éxito asociada
1	González & Rodríguez (2020)	"Impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de proyectos TIC"	Artículo	TIC (Bogotá)	Scopus	Liderazgo transformacional servidor	Cumplimiento de plazo +12%
2	Hernández, López & Pérez (2022)	"Relación entre liderazgo y productividad en proyectos de construcción"	Artículo	Construcción (Medellín)	WoS	Liderazgo transformacional servidor	Retrabajo 10%
3	Martínez, Ramírez & Torres (2019)	"Gestión del conocimiento en la industria textil colombiana"	Artículo	Manufactura textil (Valle del Cauca)	ScienceDirect	Comunicación / conocimiento	Productividad +15%

#	Autor(es) & Año	Título del estudio / documento	Tipo	Sector / Contexto (Colombia)	Base / Repositorio	Práctica de GH identificada	Métrica de éxito asociada
4	Rivera & Sánchez (2023)	"Comunicación interna y éxito de proyectos fintech en Colombia"	Artículo	Fintech (Bogotá)	Scopus	Comunicación / conocimiento	Satisfacción cliente +18%
5	García & Jiménez (2021)	"Selección por competencias en proyectos del sector energético"	Artículo	Energía (Caribe colombiano)	WoS	Selección por competencias	Rotación 14%
6	López & Torres (2018)	"Motivación y reconocimiento en el sector financiero colombiano"	Artículo	Servicios financieros (Colombia)	Scopus	Motivación y reconocimiento	Compromiso equipo +20%
7	Duarte & Gómez (2024)	"Scrum y su impacto en la velocidad de sprint en startups de Medellín"	Artículo	Software (Medellín)	Redalyc	Cultura ágil (Scrum)	Velocidad de sprint +25%

#	Autor(es) & Año	Título del estudio / documento	Tipo	Sector / Contexto (Colombia)	Base / Repositorio	Práctica de GH identificada	Métrica de éxito asociada
8	Pérez & Álvarez (2021)	"Bienestar laboral y desempeño en proyectos petroleros colombianos"	Artículo	Petróleo y gas (Colombia)	ScienceDirect	Bienestar / balance vida trabajo	Ausentismo 9%
9	Sánchez & Molina (2019)	"El impacto del feedback continuo en proyectos TIC"	Artículo	TIC (Bogotá)	Google Scholar	Feedback continuo	Retrabajo 8%
10	Informe PMO Banco XYZ (2024)	"Impacto de las buenas prácticas de la PMO en la calidad de proyectos"	Informe corporativo	Servicios financieros (Colombia)	Archivo interno	Feedback continuo	Índice calidad +17%
11	Martínez & López (2022)	"Lecciones aprendidas en proyectos de vivienda en Bogotá"	Informe corporativo	Construcción (Bogotá)	Portal corporativo	Cultura ágil	Plazo vs plan 11%

#	Autor(es) & Año	Título del estudio / documento	Tipo	Sector / Contexto (Colombia)	Base / Repositorio	Práctica de GH identificada	Métrica de éxito asociada
12	Rodríguez & Fernández (2020)	"Competencias críticas para BPO en Bogotá y Cali"	Tesis de maestría	TIC & BPO (Bogotá y Cali)	RENAC	Selección por competencias	Curva de aprendizaje 18%
13	Martínez & Soto (2021)	"Bienestar integral en el sector energético de Santander"	Tesis de maestría	Energía (Santander)	RENAC	Bienestar integral	Accidentes laborales 7%
14	Hernández & González (2018)	"Motivación en plantas alimenticias del Eje Cafetero"	Capítulo de libro	Alimentos (Eje cafetero)	Dialnet	Motivación y reconocimiento	Productividad +13%
15	Ruiz & Torres (2023)	"Comunicación y lecciones aprendidas en proyectos 4G colombianos"	Capítulo de libro	Infraestructura 4G (Colombia)	Dialnet	Comunicación / lecciones	Alcance +16%

#	Autor(es) & Año	Título del estudio / documento	Tipo	Sector / Contexto (Colombia)	Base / Repositorio	Práctica de GH identificada	Métrica de éxito asociada
16	Sánchez & Castro (2020)	"Aplicación de SBOK™ en fintech colombianas"	Artículo	Fintech (Bogotá)	Scopus	Cultura ágil	Satisfacción stakeholder +21%
17	Gómez & Ruiz (2022)	"Liderazgo sostenible en pymes manufactureras colombianas"	Artículo	Pymes manufactura (Colombia)	WoS	Liderazgo servidor / sostenibilidad	Costos proyecto 9%

Nota. *Listado de artículos con títulos que cumplieron con los requerimientos para la investigación.*

Al observar los resultados de la búsqueda y el análisis de las prácticas de gestión humana identificadas, es evidente que algunas de las más relevantes en el contexto de proyectos en empresas del sector privado en Colombia son el liderazgo transformacional, la comunicación interna, la selección por competencias, el bienestar laboral y el feedback continuo.

Una de las prácticas que más destaca es el liderazgo transformacional, especialmente en sectores como TIC y construcción. Por consiguiente, los estudios sugieren que los líderes que adoptan este enfoque, centrado en inspirar y motivar a sus equipos, son clave para el éxito de los proyectos. En muchos de los artículos revisados, se mencionó que los proyectos con liderazgo transformacional no solo cumplen con los plazos de entrega, sino que también mantienen altos niveles de compromiso y rendimiento del equipo. A su vez, este tipo de liderazgo, por lo tanto, se percibe como un motor fundamental para el éxito de los proyectos en Colombia.

Por ende, la comunicación efectiva es otra práctica que apareció recurrentemente en la mayoría de los estudios, sobre todo en proyectos fintech y servicios financieros. A su vez, la capacidad de establecer una comunicación clara y constante entre todos los miembros del equipo, así como con los stakeholders externos, fue reconocida como un factor clave para el éxito. En este sentido, la retroalimentación continua también juega un papel importante. Del mismo modo, los estudios resaltaron que aquellos proyectos que implementan un sistema de feedback constante logran identificar áreas de mejora rápidamente, lo que contribuye directamente a la optimización del rendimiento y la satisfacción de los clientes.

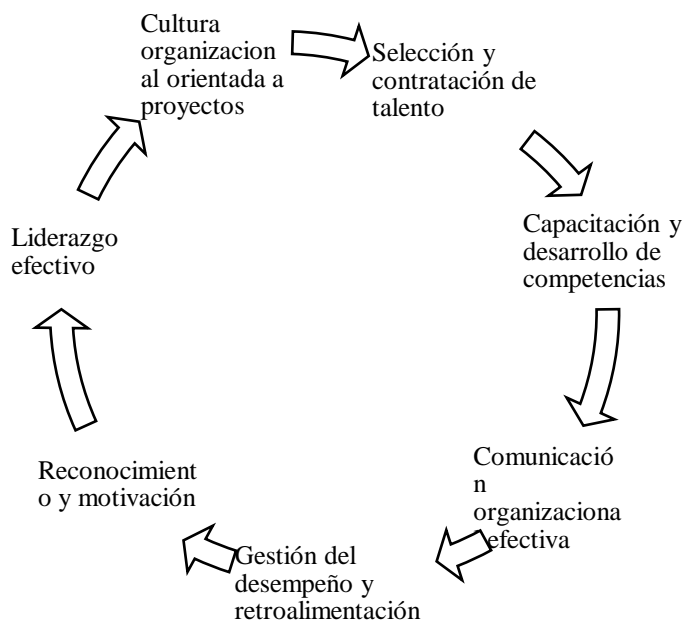
Otro punto que resalta es la selección por competencias, particularmente en proyectos del sector energético. De hecho, la adecuada selección de personal en función de las habilidades específicas requeridas para cada fase del proyecto no solo mejora la eficiencia, sino que también

reduce la rotación de personal, lo que en última instancia ayuda a que el proyecto se desarrolle sin contratiempos.

El bienestar laboral también se mostró como una práctica relevante en sectores como el petrolero y manufacturero, los estudios indicaron que cuando las empresas implementan programas para el bienestar integral de los empleados, el impacto positivo es claro: se reduce el ausentismo y se incrementa la productividad. Es por esto, que esta tendencia resalta la importancia de cuidar tanto la parte profesional como personal de los trabajadores, algo que muchas veces se pasa por alto en los proyectos.

Del mismo modo, las prácticas de gestión humana que más impacto tienen en los proyectos en Colombia parecen estar alineadas con la creación de un ambiente de trabajo que promueve el desarrollo personal y profesional de los equipos. A su vez, el liderazgo, la comunicación efectiva, la selección adecuada de personal y el bienestar laboral son aspectos clave para garantizar que los proyectos no solo sean exitosos en términos de plazos y costos, sino que también logren altos niveles de satisfacción tanto del equipo como de los clientes.

Como se observa, el papel de la gestión humana no solo se limita a funciones administrativas tradicionales, sino que también implica participación en decisiones estratégicas, apoyo a otros procesos organizacionales críticos y capacidad de respuesta ante desafíos del entorno, factores que inciden directamente en el éxito de los proyectos corporativos.

Figura 2*Prácticas de Gestión Humana Identificadas en la Revisión Documental*

Nota. La figura muestra las prácticas de gestión humana identificadas en la revisión documental.

Elaboración Propia

De acuerdo a la anterior figura se encuentra la planificación, donde se determinan las necesidades de personal según los objetivos estratégicos de la organización, a partir de allí, se inicia la atracción de candidatos a través de estrategias que buscan captar perfiles adecuados.

Por consiguiente, una vez convocados, se pasa a la selección, en la que se evalúa a los aspirantes para elegir al más idóneo. Posteriormente, se da la incorporación, fase en la que el nuevo colaborador se adapta al entorno laboral mediante procesos de inducción. De forma paralela, la organización promueve el desarrollo del talento, ofreciendo oportunidades de formación y crecimiento. Ahora bien, para asegurar la permanencia del personal, es necesario el mantenimiento, mediante incentivos, bienestar y reconocimiento. Finalmente, se realiza la evaluación, donde se analiza el desempeño y se obtienen insumos para volver a planificar.

Resultado fase 2

En respuesta al segundo objetivo, los estudios revisados evidencian que las empresas privadas colombianas enfrentan varios desafíos recurrentes al adoptar y mantener prácticas de gestión humana orientadas al éxito de sus proyectos. Debido a esto, el primero es la necesidad de adaptar estas prácticas al tamaño y contexto de la organización, especialmente en el caso de las pymes, que no pueden aplicar modelos diseñados para grandes empresas sin ajustes previos.

A su vez, otro obstáculo importante es la débil integración de tecnologías blandas y herramientas innovadoras en los procesos de gestión humana, lo cual limita el potencial transformador de estas prácticas. Al mismo tiempo, el bienestar laboral y la calidad de vida del talento humano siguen siendo aspectos descuidados, sobre todo en sectores donde la presión por resultados deja de lado las condiciones humanas del trabajo.

A nivel organizacional, también se detectan retos estructurales como la falta de liderazgo efectivo, una cultura organizacional poco sólida y deficiencias en la atracción y retención del talento. Del mismo modo, se destaca la urgencia de adaptar la gestión humana a las nuevas generaciones de trabajadores, promoviendo modelos más flexibles y centrados en el desarrollo personal.

En conjunto, estos desafíos reflejan que, más allá de contar con herramientas, lo esencial es lograr una implementación contextualizada, coherente con la cultura interna y orientada al bienestar real de las personas que hacen posibles los proyectos.

Por consiguiente, en el contexto dinámico y competitivo del sector privado colombiano, las empresas se enfrentan a múltiples desafíos al intentar adoptar, implementar y mantener prácticas efectivas de gestión humana que contribuyan al éxito de sus proyectos. Debido a esto, se encuentran dificultades que pueden estar relacionadas con factores organizacionales,

tecnológicos o culturales que limitan la articulación estratégica del talento humano con los objetivos corporativos. En la tabla a continuación se muestra la evidencia de búsqueda de documentos que confirman estos desafíos.

Tabla 11

Revisión Documental Desafíos

Elemento metodológico	Descripción basada en la revisión de los documentos incluidos
Tipo de documentos	Artículos científicos, tesis de maestría, trabajos de grado y estudios de caso
Criterios de inclusión	Estudios realizados en Colombia- Contexto del sector privado- Enfoque en gestión humana y desempeño organizacional- Evidencia empírica o aplicada
Método de búsqueda	Revisión manual de fuentes académicas, institucionales y repositorios nacionales como RENAC, Dialnet, bases indexadas y bibliotecas universitarias
Bases / repositorios usados	Google Scholar, RENAC, Dialnet, bibliotecas digitales universitarias
Técnica de búsqueda	Uso de palabras clave como: “gestión humana”, “prácticas de recursos humanos”, “éxito organizacional”, “innovación”, “pymes”, “retos”, “Colombia”, entre otras variantes
Criterios de selección final	Se priorizaron documentos con aportes concretos a los desafíos de implementación, aplicabilidad en pymes y relación entre gestión humana e innovación o desempeño organizacional
Número de estudios incluidos	7 estudios principales: 5 artículos científicos, 1 tesis de maestría, 1 trabajo de grado
Enfoques metodológicos	Predominantemente cualitativo (entrevistas, estudios de caso, grupos focales), con algunos enfoques cuantitativos (encuestas y análisis correlacional)
Años de publicación	2016 a 2022

Nota. Listado de documentos que confirman los desafíos de la investigación.

Tabla 12*Desafíos que Enfrentan las Empresas Privadas Según las Investigaciones*

Autor(es) y Año	Tipo de documento	Alcance	Aportes principales al estudio	Desafíos que se identificaron
Rozo Gutiérrez, L. M., Vivares, J. A., y Ospina Hernández, M. C. (2020)	Artículo científico	Empresas en Colombia; muestra de 140 empresas; análisis de correlaciones	Se encontró una correlación significativa entre la gestión humana, la cultura organizacional y el desempeño innovador. Se destaca la importancia de las tecnologías blandas en la potenciación de la innovación empresarial.	Incorporar tecnologías blandas de manera efectiva para fortalecer la innovación.
Calderón Hernández, G., & Álvarez G., C. M. (2016)	Artículo científico	Pequeñas empresas de sectores industrial, comercial y de servicios en Colombia; muestra de 47 empresas; metodología cualitativa con entrevistas y grupos focales.	Se identificó que muchas prácticas de gestión humana propias de grandes empresas no son aplicables en pequeñas empresas. Se resalta la necesidad de adaptar las prácticas de gestión humana al contexto específico de las pymes para mejorar su competitividad.	Adaptar prácticas de gestión humana a las particularidades de las pymes.

Autor(es) y Año	Tipo de documento	Alcance	Aportes principales al estudio	Desafíos que se identificaron
Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., & Azuero, A. R. (2022)	Artículo científico	Pequeñas y medianas empresas colombianas; muestra de 174 gerentes; investigación cuantitativa	Se encontró que las prácticas de gestión humana que promueven habilidades, como la selección y formación, influyen positivamente en la competitividad de las pymes. Se sugiere que estas prácticas deben ser fortalecidas para mejorar el desempeño organizacional.	Fortalecer procesos de selección y formación para desarrollar habilidades clave.
Peña Torres, P., Vargas Ramírez, A. D., & Rodríguez Ortiz, J. A. (2020)	Artículo científico	Empresas privadas en Florencia, Caquetá; investigación descriptiva con enfoque cuantitativo; encuestas semi-estructuradas	Se identificaron pilares fundamentales en la gestión humana: administración y desarrollo del talento humano, relaciones laborales y calidad de vida laboral, se destacan seis dimensiones centrales que representan retos en las organizaciones: diseño organizacional, liderazgo, fuerza laboral, cultura organizacional y captación del talento humano.	Superar debilidades en dimensiones estructurales como liderazgo, cultura y captación del talento.

Autor(es) y Año	Tipo de documento	Alcance	Aportes principales al estudio	Desafíos que se identificaron
Torres Nova, E. Y. (2018)	Artículo científico	Sector construcción en Colombia; encuestas a profesionales en administración de personal en obras y construcciones civiles	Se describen las principales problemáticas en la gestión del talento humano en obras de construcción, destacando la necesidad de mejorar la calidad de vida y bienestar de los operarios para aumentar la productividad.	Mejorar la calidad de vida laboral y condiciones de bienestar del talento humano.
Bustamante, (2019)	Trabajo de grado de especialización	PYME del sector de servicios en Medellín, Colombia; estudio de caso con enfoque cualitativo	Se diseñó una propuesta de prácticas de gestión humana que contribuyen al desarrollo humano de los trabajadores y agregan valor a la organización, resaltando la importancia de adaptar las prácticas tradicionales y emergentes al contexto específico de la empresa.	Ajustar las prácticas de gestión humana al entorno organizacional específico.

Autor(es) y Año	Tipo de documento	Alcance	Aportes principales al estudio	Desafíos que se identificaron
Ríos (2020)	Tesis de maestría	Cinco empresas innovadoras en Colombia; encuesta a colaboradores jóvenes de 18 a 28 años.	Se analizó la relación entre prácticas tradicionales y emergentes de gestión humana y su incidencia en el desarrollo de capacidades de innovación en los colaboradores jóvenes, encontrando una implementación muy alta en los componentes evaluados y una relación significativa entre las prácticas y la capacidad de innovación.	Diseñar estrategias para fomentar la innovación entre trabajadores jóvenes a través de una gestión humana adaptativa.

Nota. Descripción de aspectos relacionados los desafíos identificados por las empresas.

Luego de revisar los distintos estudios, es evidente que la gestión humana en las organizaciones, especialmente en el contexto de las PYMES colombianas, enfrenta múltiples desafíos que requieren atención inmediata y estratégica. En primer lugar, uno de los aspectos más repetitivos y críticos es la necesidad de adaptar las prácticas de gestión humana a las características propias de cada empresa.

No todas las estrategias funcionan de la misma manera en diferentes contextos, y aplicar modelos generalizados, muchas veces pensados para grandes compañías, puede resultar poco efectivo o incluso contraproducente en entornos más pequeños o con recursos limitados. Además, se observa que el fortalecimiento de habilidades a través de procesos de selección y formación adecuados es fundamental para impulsar la competitividad empresarial.

Esto implica no solo reclutar talento calificado, sino también garantizar que las personas desarrollen las capacidades necesarias para enfrentar los retos del entorno actual. Por otro lado, se identifican importantes deficiencias en términos de calidad de vida y bienestar laboral, lo cual sigue siendo un tema pendiente en muchas organizaciones. Este tipo de condiciones no solo impactan el desempeño individual, sino que también inciden directamente en el clima organizacional y en la productividad colectiva.

De manera complementaria, se evidencian desafíos relacionados con aspectos estructurales como el liderazgo, la cultura organizacional y la captación del talento humano, los cuales requieren una gestión más estratégica y coherente con los objetivos institucionales. Finalmente, aunque con menor frecuencia, también se plantea la necesidad de incorporar herramientas como las tecnologías blandas para fortalecer los procesos de innovación, lo que se presenta como un reto emergente, pero cada vez más relevante frente a la transformación digital. En conjunto, estos hallazgos permiten concluir que la gestión humana no puede abordarse desde

una única dimensión, sino que exige una mirada integral, flexible y alineada con las realidades específicas de cada organización.

Por otro lado, retomando los aportes de Moreno et al. (2021) y Samba dos Santos (2022), se puso de manifiesto la importancia de considerar, desde la gestión del talento humano, la diversidad cultural y la capacidad de adaptación del liderazgo como elementos centrales en el contexto actual de los proyectos organizacionales. En particular, Moreno y su equipo destacaron cómo en empresas extranjeras radicadas en Colombia, la gestión estratégica del talento no solo mejora el desempeño, sino que también facilita la integración cultural de equipos diversos, aportando variables clave como la adaptabilidad, el respeto por las diferencias y el diseño de políticas internas que promuevan la cohesión. A su vez, el estudio de Samba dos Santos refuerza esta visión al señalar que el liderazgo adaptativo, especialmente en sectores complejos como la minería, permite alinear los objetivos del proyecto con la realidad cambiante del entorno y las necesidades del equipo, favoreciendo así una ejecución más efectiva.

En este sentido, ambos estudios coinciden en que la diversidad multicultural dentro de los equipos de trabajo no debe verse como un obstáculo, sino como una oportunidad para enriquecer los procesos, siempre que se cuente con líderes capaces de gestionar esas diferencias con inteligencia emocional, apertura y sensibilidad organizacional. De ahí que resulte fundamental adaptar enfoques, modelos, técnicas y prácticas de gestión humana que reconozcan esta diversidad y respondan a ella de manera contextualizada, especialmente en el sector privado colombiano, donde confluyen personas con trayectorias, valores y perspectivas muy diversas.

Resultado fase 3

Uno de los hallazgos más recurrentes durante la revisión documental fue la presencia de deficiencias significativas en los procesos de selección de personal dentro las organizaciones del

sector privado, lo cual, sin duda, repercute directamente en el éxito de sus proyectos. Durante la revisión documental se identificaron deficiencias en los procesos de selección en empresas del sector privado, a partir del contraste entre prácticas institucionales y estándares técnicos del área.

Los principales aspectos detectados fueron: perfiles de cargo poco definidos, falta de estandarización en los criterios de selección, escaso uso de herramientas tecnológicas, débil alineación con los objetivos estratégicos y limitada capacitación del personal responsable. Estas deficiencias pueden afectar la efectividad en la contratación y el éxito de los proyectos organizacionales.

A su vez, estos aspectos en gran medida, surgen a partir de la implementación de prácticas descontextualizadas; es decir, se utilizan modelos de selección que no toman en cuenta las particularidades de la cultura organizacional, el perfil real del cargo ni las dinámicas específicas del entorno empresarial en el que se desenvuelven.

Por otro lado, también se detecta una débil articulación entre las áreas operativas y el área de talento humano, lo que genera una desconexión preocupante entre las necesidades reales del trabajo en campo y los perfiles que finalmente se contratan. A esto se suma la escasa utilización de herramientas actualizadas para la evaluación de candidatos, tales como pruebas por competencias, análisis del perfil conductual o metodologías basadas en evidencia.

Ante esta realidad, resulta indispensable que las organizaciones tomen medidas concretas para cerrar esto, en primer lugar, es fundamental fortalecer el diseño de los perfiles de cargo, procurando que estos no se basen únicamente en requisitos genéricos, sino que reflejen con precisión las necesidades estratégicas del proyecto y el entorno donde se ejecuta.

En segundo lugar, se recomienda incorporar herramientas de selección basadas en competencias, como entrevistas estructuradas, pruebas situacionales y evaluaciones

psicotécnicas, ya que estas permiten identificar de manera más efectiva el potencial del candidato y su ajuste al rol. Asimismo, es clave capacitar al personal encargado de la selección en metodologías actualizadas de reclutamiento y análisis de talento, con el fin de profesionalizar el proceso y reducir la subjetividad en la toma de decisiones.

Adicionalmente, es necesario mejorar la comunicación y colaboración entre el área técnica y el área de gestión humana, de forma que la selección responda realmente a lo que se necesita en la práctica, y no únicamente a lo que se define desde lo administrativo. Por último, pero no menos importante, se debe fomentar una cultura de integración orientada a la evaluación constante y a la mejora continua, lo que implica establecer indicadores claros como la tasa de éxito del nuevo colaborador, el tiempo de adaptación o el impacto en los resultados del proyecto, con el fin de retroalimentar y ajustar permanentemente las estrategias de selección.

Pues dentro del marco de una gestión humana estratégica orientada al éxito de los proyectos, las etapas de retención del talento y capacitación y desarrollo también resultan fundamentales para garantizar la sostenibilidad del desempeño organizacional, pues la retención del personal clave no solo minimiza los costos derivados de la rotación, sino que asegura la continuidad técnica y cultural del equipo de trabajo, mediante acciones como programas de reconocimiento, planes de carrera personalizados, monitoreo del clima organizacional y entrevistas de permanencia que permiten anticipar riesgos y fortalecer el compromiso.

Por su parte, la capacitación y el desarrollo apuntan a superar deficiencias en competencias técnicas y blandas, alineando las habilidades del equipo con las metas estratégicas del proyecto. Esto se logra a través de talleres formativos, mentorías, planes de desarrollo individualizados y una cultura de autoaprendizaje, cuya eficacia se evalúa en función de su impacto directo en los resultados, en conjunto, estas etapas consolidan una propuesta de valor

para el colaborador, que articula crecimiento profesional, motivación sostenida y una mayor probabilidad de éxito en la ejecución de los proyectos.

Con base en lo anterior, se presenta en la tabla 12 un modelo estructurado de gestión humana basado en mejores prácticas, diseñado para fortalecer la articulación entre el talento humano y el éxito de los proyectos en el sector privado, este modelo propone un enfoque integral que abarca cinco etapas fundamentales: diagnóstico organizacional, reclutamiento y selección, integración y seguimiento, retención del talento, y capacitación y desarrollo, donde cada etapa está alineada con objetivos específicos, herramientas técnicas pertinentes y un conjunto de buenas prácticas validadas por evidencia documental y por experiencias organizacionales exitosas, donde el propósito de este modelo es ofrecer una hoja de ruta práctica que permita a las empresas implementar procesos de gestión humana coherentes con los desafíos del entorno, optimizando la selección, permanencia, motivación y desarrollo del capital humano a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Tabla 13*Modelo Basado en Mejores Prácticas*

Etapa	Objetivo	Herramientas y Técnicas	Buenas Prácticas
1. Diagnóstico organizacional y definición estratégica del perfil	Identificar las necesidades reales del proyecto y alinear el perfil del cargo con los objetivos organizacionales.	Análisis FODA Matriz de competencias clave por rol. Entrevistas internas con líderes de proyecto y áreas operativas.	Realizar un análisis FODA para comprender el contexto y los desafíos del proyecto. Identificar competencias técnicas y blandas requeridas para el rol mediante matriz de competencias. Involucrar al líder del proyecto y áreas operativas en la definición del perfil. Definir perfiles específicos alineados al tipo de proyecto y a los objetivos organizacionales. Asegurar la integración de habilidades blandas como liderazgo, adaptabilidad y trabajo en equipo según el entorno del proyecto.
2. Reclutamiento y selección con enfoque por competencias	Asegurar un proceso de selección riguroso y alineado con las demandas del entorno organizacional.	Entrevistas estructuradas por competencias. Pruebas situacionales. Evaluaciones psicométricas.	Definir el canal de publicación de la vacante, según el tipo de convocatoria (interna, externa, bolsas de empleo, redes profesionales, etc.). Establecer el perfil del cargo basado en competencias, alineado con los requerimientos del proyecto. Analizar detalladamente las hojas de vida recibidas, priorizando la coincidencia con las competencias requeridas.

Etapa	Objetivo	Herramientas y Técnicas	Buenas Prácticas
3. Integración, seguimiento y retroalimentación continua	Garantizar una integración exitosa y un seguimiento adecuado del nuevo colaborador.	Plan de inducción específico para el rol y proyecto. Evaluaciones de desempeño a 30, 60 y 90 días. Encuestas de retroalimentación.	<p>Aplicar entrevistas estructuradas por competencias, centradas en comportamientos y experiencias relevantes.</p> <p>Aplicar pruebas situacionales y psicométricas, previamente definidas, para evaluar habilidades técnicas y blandas.</p> <p>Elaborar un informe de preselección con candidatos que cumplen criterios clave, para facilitar la toma de decisiones.</p> <p>Realizar la selección final del candidato más idóneo, mediante evaluación comparativa y validación del ajuste al equipo y al proyecto.</p> <p>Diseñar e implementar un plan de inducción personalizado, enfocado en el rol, el proyecto y la cultura organizacional.</p> <p>Asignar un mentor o compañero guía que acompañe al nuevo colaborador durante su proceso de adaptación.</p> <p>Realizar evaluaciones de desempeño y adaptación a los 30, 60 y 90 días, para medir el avance y detectar oportunidades de mejora.</p> <p>Aplicar encuestas de retroalimentación al nuevo colaborador y al equipo, para evaluar la integración y el clima de trabajo.</p> <p>Ajustar el proceso de selección con base en los resultados de integración, identificando patrones de éxito o fallas recurrentes.</p>

Etapa	Objetivo	Herramientas y Técnicas	Buenas Prácticas
4. Retención del talento	Mantener y motivar al personal clave para asegurar la continuidad del proyecto y minimizar la rotación.	Evaluaciones de clima organizacional. Programas de reconocimiento. Planes de carrera. Entrevistas de permanencia.	Implementar sistemas de reconocimiento individual y colectivo para logros del equipo. Diseñar planes de carrera vinculados al desempeño y objetivos del proyecto. Monitorear el clima organizacional mediante encuestas periódicas. Establecer beneficios no salariales enfocados en bienestar, conciliación y motivación. Aplicar entrevistas de permanencia para anticipar riesgos de rotación y proponer ajustes.
5. Capacitación y desarrollo	Fortalecer las competencias técnicas y blandas del equipo de proyecto, alineándolas con los objetivos estratégicos de la organización.	Talleres formativos. Mentorías entre pares. Planes de desarrollo individual. Evaluaciones de impacto de la formación.	Diagnosticar deficiencias en competencias con base en el rol y las metas del proyecto. Implementar programas de formación continua, presenciales o virtuales, en liderazgo, colaboración y herramientas técnicas. Vincular a líderes internos como mentores para transferencia de conocimiento. Medir el impacto de la capacitación en los resultados del proyecto. Incentivar la autoformación y la mejora continua como parte de la cultura organizacional.

Nota. Explicación detallada del modelo basado en mejores prácticas

Uno de los principales aportes de este diseño radica en su enfoque integral sobre la relación entre las personas y la organización, desde el momento en que un candidato conoce una vacante hasta su eventual retiro. Al considerar todas las etapas de esta trayectoria reclutamiento, incorporación, formación, desempeño, desarrollo y desvinculación se promueve una gestión más coherente, humana y estratégica del talento.

Este enfoque permite a las empresas mejorar sus niveles de compromiso interno, optimizar la retención del personal clave, alinear los comportamientos con los objetivos organizacionales y fortalecer la reputación corporativa. Al final, se traduce en mayor productividad, innovación y sostenibilidad, ya que las personas se sienten más identificadas con la organización y más motivadas a contribuir con su éxito.

La etapa Diagnóstico y definición del perfil se centra en el diagnóstico organizacional y la definición estratégica del perfil del cargo. Su propósito es identificar qué se necesita realmente en el proyecto y alinear esos requerimientos con los objetivos de la empresa. Para lograrlo, se utilizan herramientas como el análisis FODA, matrices de competencias por rol y entrevistas a líderes de proyecto. Las buenas prácticas en esta fase incluyen definir perfiles bien contextualizados y específicos, y asegurar que quienes lideran el proyecto participen activamente en el diseño del perfil, incluyendo tanto habilidades técnicas como blandas.

En la etapa 2, el enfoque está en el reclutamiento y selección por competencias. Aquí se busca que el proceso sea riguroso y coherente con las demandas reales del entorno laboral. Se aplican entrevistas estructuradas, pruebas situacionales y evaluaciones psicométricas, que permiten valorar de forma objetiva las capacidades del candidato. Para hacerlo bien, es clave usar bancos de preguntas ya validadas, aplicar rúbricas que minimicen el sesgo en la evaluación y capacitar al personal encargado del proceso en técnicas modernas de análisis conductual.

La etapa 3 aborda la integración del nuevo colaborador, así como su seguimiento y retroalimentación en los primeros meses. Esta fase asegura una adaptación efectiva al rol y al equipo. Se implementa un plan de inducción ajustado al proyecto, se realizan evaluaciones a los 30, 60 y 90 días, y se aplican encuestas de retroalimentación. Las buenas prácticas incluyen el uso de indicadores como la rapidez de adaptación o la satisfacción del equipo, el acompañamiento mediante mentoría interna y el ajuste constante del proceso de selección con base en los resultados obtenidos.

La etapa de retención del talento se enfoca en mantener y motivar al personal clave dentro del proyecto para evitar rotación y asegurar la continuidad. Incluye estrategias de reconocimiento, planes de carrera y bienestar laboral.

En la Etapa 5 se busca fortalecer las competencias técnicas y blandas del equipo, alineándolas con las necesidades del proyecto y la organización. Aquí se diseñan planes de formación, talleres, mentorías y evaluaciones de aprendizaje.

Cultura Organizacional: Aunque no se presenta como una etapa en el modelo propuesto es importante mencionarla ya que se centra en fomentar un ambiente laboral positivo, basado en valores, comunicación efectiva y trabajo en equipo. Promueve la integración cultural y el sentido de pertenencia para mejorar la cohesión y el compromiso.

Integración de enfoques y prácticas emergentes en las etapas del modelo de gestión humana

En cada una de las etapas propuestas en este modelo para la gestión humana en proyectos, es posible incorporar buenas prácticas derivadas de distintos enfoques reconocidos en la gestión de proyectos. Aunque el modelo no está condicionado a adoptar un único enfoque, se

presentan a modo de ejemplo algunas prácticas características que pueden aportar valor en cada etapa:

En la etapa de diagnóstico organizacional y definición estratégica del perfil: por ejemplo, las prácticas del enfoque predictivo como la Guía PMBOK® enfatizan la definición clara de roles y responsabilidades, así como la identificación de competencias técnicas y blandas, lo cual facilita la alineación con los objetivos del proyecto. Paralelamente, enfoques adaptativos como Scrum promueven la participación colaborativa del equipo y del líder para definir perfiles más flexibles y orientados a la autogestión.

Durante la etapa de reclutamiento y selección: la aplicación de entrevistas estructuradas y evaluaciones por competencias, típicas del enfoque tradicional, puede complementarse con prácticas ágiles que fomentan la evaluación continua y la retroalimentación temprana, adaptándose a cambios en las necesidades del proyecto. Igualmente, metodologías como Lean aportan herramientas para optimizar procesos y reducir tiempos en la selección, mejorando la experiencia del candidato.

En la etapa de integración, seguimiento y retroalimentación continua: el liderazgo servidor del Scrum Master o el énfasis en la mejora continua del enfoque Lean pueden inspirar prácticas que promuevan la mentoría, la evaluación periódica y la adaptación de planes de desarrollo para maximizar la retención y el compromiso del talento.

En las etapas de capacitación, desarrollo y retención del talento: las prácticas emergentes cobran especial relevancia al introducir elementos como el bienestar integral, la diversidad e inclusión, el trabajo remoto flexible y el uso de tecnologías digitales para el aprendizaje, que responden a las demandas actuales de los colaboradores y el entorno.

En el desarrollo del modelo propuesto, se consideró que algunos marcos conceptuales como el Triángulo del Talento del PMI, el MBV y el enfoque PRiSM aportan elementos valiosos que pueden aplicarse en distintas etapas del proceso. Por ejemplo, el Triángulo del Talento permite orientar la selección y formación del equipo, asegurando un equilibrio entre habilidades técnicas, liderazgo y pensamiento estratégico, lo cual resulta clave para consolidar equipos competentes y alineados con los objetivos del proyecto.

Por su parte, el MBV brinda una base ética que guía la toma de decisiones, fomentando la coherencia entre los valores declarados por la organización y las prácticas cotidianas, lo cual favorece entornos laborales más comprometidos y colaborativos. Finalmente, PRiSM aporta una visión de sostenibilidad que puede integrarse especialmente en la etapa de seguimiento y cierre, promoviendo que los resultados del proyecto trasciendan la entrega operativa e incluyan impacto social y ambiental positivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda que los equipos de proyecto incorporen de forma deliberada estos modelos en su práctica diaria. Específicamente, se recomienda que, al momento de conformar el equipo, se utilice el Triángulo del Talento como guía para identificar brechas de competencia y diseñar planes de desarrollo. Igualmente, se invita a que las decisiones relacionadas con la gestión humana, como la asignación de tareas, la retroalimentación o el reconocimiento, se alineen con los valores organizacionales definidos desde el MBV. En cuanto a PRiSM, se recomienda que los equipos incluyan indicadores sociales y ambientales dentro de los criterios de éxito del proyecto, así como mecanismos para evaluar su contribución al desarrollo sostenible. Estas recomendaciones no solo fortalecen la propuesta metodológica del modelo, sino que también demuestran cómo los marcos teóricos pueden traducirse en acciones concretas y contextualizadas dentro del entorno organizacional colombiano.

Etapas y Buenas Prácticas para la Gestión Humana en Proyectos

Cada etapa desde el diagnóstico del perfil hasta la consolidación de una cultura organizacional favorable responde a un momento específico del proceso de gestión humana, reflejando la necesidad de una intervención estructurada, continua y alineada con el tipo de proyecto y su contexto. Asimismo, se identifican prácticas efectivas como el análisis de competencias, la mentoría estructurada, el aprendizaje colaborativo y la promoción del bienestar integral, elementos que han demostrado impacto positivo en la retención, desempeño y compromiso de los equipos.

Con base en lo anterior a continuación en la tabla 13 se destacan los enfoques aplicados (predictivo, ágil, híbrido, sostenible) como marcos de referencia que orientan la aplicación de las prácticas según las dinámicas del entorno, el grado de incertidumbre y la madurez organizacional y las practicas emergentes. Esta tabla no solo resume un modelo integral de gestión humana, sino que también propone una guía adaptable para empresas del sector privado que buscan fortalecer su talento humano como un activo clave para el éxito sostenible de sus proyectos.

Tabla 14

Matriz de Etapas y Buenas Prácticas para la Gestión Humana en Proyectos

Etapa	Objetivo	Buenas Prácticas (ejemplos)	Ejemplo de enfoques aplicados
Diagnóstico y definición del perfil	Identificar necesidades y alinear el perfil con el proyecto.	Análisis FODA, entrevistas con líderes, matriz de competencias.	Predictivo: énfasis en perfiles definidos y estables. Ágil: perfiles adaptativos y multifuncionales.

Etapa	Objetivo	Buenas Prácticas (ejemplos)	Ejemplo de enfoques aplicados
Reclutamiento y selección	Seleccionar talento acorde a competencias y cultura.	Entrevistas por competencias, pruebas psicométricas, preselección.	Híbrido: combinación de procesos formales y flexibles.
Integración y seguimiento	Facilitar la adaptación y desarrollo del nuevo colaborador.	Planes de inducción, mentorías, evaluaciones a 30, 60, 90 días.	Ágil: retroalimentación continua; Predictivo: procesos estructurados.
Capacitación y desarrollo	Desarrollar habilidades técnicas y blandas.	Talleres, coaching, formación continua, aprendizaje en el puesto.	Ágil y emergente: aprendizaje colaborativo y adaptativo.
Retención del talento	Mantener el compromiso y motivación.	Programas de reconocimiento, seguimiento clima, planes de carrera.	Sostenibilidad: bienestar integral y equilibrio vida-trabajo.

Nota. Descripción de las etapas y buenas prácticas para la gestión humana en proyectos

A continuación, se presentarán unas infografías que ilustraran de manera clara y didáctica las cinco etapas clave que componen un modelo integral de gestión humana que podría aplicarse a proyectos en empresas privadas. Cada etapa está estructurada con un objetivo específico, una serie de buenas prácticas validadas por la literatura y la experiencia organizacional, y un enfoque metodológico coherente con el tipo de dinámica laboral que se pretende gestionar.

Figura 3*Etapa de Diagnóstico y Definición del Perfil*

Nota. Esta infografía describe los principales elementos de la etapa de diagnóstico y definición del perfil. Elaboración Propia

Figura 4*Etapas de Reclutamiento y Selección*

Nota. Esta infografía describe los principales elementos de la etapa de reclutamiento y selección.

Elaboración Propia

Figura 5*Etapa de Integración y Definición*

Nota. Esta infografía describe los principales elementos de la etapa de integración y definición.

Elaboración Propia

Figura 6*Etapa de Capacitación y Desarrollo*

Nota. Esta infografía describe los principales elementos de la etapa de capacitación y desarrollo.

Elaboración Propia

Figura 7*Etapa de Retención del Talento*

Nota. Esta infografía describe los principales elementos de la etapa de retención del talento.

Elaboración Propia.

Mecanismos de validación del modelo propuesto

Después de diseñar el modelo, fue importante pensar en cómo podría validarse en la práctica una vez comenzara a implementarse. Para esto, se plantean algunos mecanismos que ayudarían a comprobar si realmente cumple con su propósito y se ajusta a las dinámicas de las organizaciones. Por un lado, se considera realizar entrevistas semiestructuradas con líderes de talento humano, jefes de proyecto y otros actores involucrados. Del mismo modo, estas entrevistas permitirían recoger percepciones directas sobre la utilidad del modelo, su claridad, y qué tan fácil resulta aplicarlo en el día a día.

También se propone llevar a cabo grupos focales, con la intención de generar espacios de diálogo entre profesionales de distintas áreas. Por ende, esto facilitaría identificar fortalezas, posibles ajustes y puntos en común desde diferentes perspectivas, enriqueciendo así la comprensión del modelo desde la práctica, se contempla la formulación de algunos indicadores para hacer seguimiento a los efectos del modelo una vez aplicado y su efectividad.

A su vez, entre ellos, se pensaron aspectos como el cumplimiento de cronogramas, el nivel de satisfacción de los equipos de trabajo, la estabilidad del personal en los proyectos y la mejora en los tiempos de respuesta o desempeño de los equipos. Por consiguiente, los mecanismos no solo buscan verificar si el modelo funciona, sino también generar retroalimentación constante que permita ajustarlo y mejorarlo según las necesidades reales de cada organización.

Aunque en esta investigación no se incluyeron entrevistas ni encuestas a actores organizacionales, se identificaron en la literatura diversas perspectivas documentadas de gerentes de proyecto, líderes de gestión humana y miembros de equipo, que permiten ilustrar algunas tensiones comunes entre las expectativas estratégicas y la implementación de buenas prácticas en

la gestión del talento. Por ejemplo, estudios como los de Moreno et al. (2021) y Salas, Candelo y Rivera (2024) evidencian que, si bien las organizaciones reconocen la importancia de contar con equipos comprometidos, aún existen brechas significativas en la aplicación coherente de prácticas de selección, formación o retroalimentación continua.

Estas brechas, en muchos casos, se explican por la falta de alineación entre los objetivos del proyecto y las dinámicas internas de los equipos, o por limitaciones en el estilo de liderazgo y la cultura organizacional. En este sentido, el modelo propuesto no solo busca integrar enfoques metodológicos, sino también servir como guía para reducir esa distancia entre lo ideal y lo posible, incorporando mecanismos de validación como entrevistas o grupos focales que en futuras aplicaciones permitirían recoger la voz directa de los actores involucrados. Este tipo de retroalimentación será clave para ajustar, adaptar y fortalecer el modelo de manera continua.

Conclusiones

La gestión humana incide de manera directa en la probabilidad de éxito de los proyectos empresariales, no solo como soporte operativo, sino como una dimensión estratégica que atraviesa cada etapa del ciclo de vida del proyecto, las evidencias documentales revisadas demuestran que prácticas como la selección por competencias, la formación continua, la motivación laboral y la retroalimentación estructurada permiten mejorar indicadores clave de gestión como el cumplimiento de plazos, calidad de entregables y satisfacción de los stakeholders, consolidando así su rol como factor crítico de éxito en el contexto colombiano.

La metodología empleada en este trabajo permitió comprender, desde un enfoque cualitativo, cómo la gestión humana ha influido en el éxito de los proyectos dentro del sector privado. No obstante, se consideró que el modelo construido no debía entenderse como una estructura fija, sino como una herramienta cíclica y adaptable, capaz de ajustarse a las necesidades específicas de cada organización y, en particular, al momento en el que se encontraba cada empleado dentro del proceso. Por ello, la priorización de acciones o componentes del modelo dependerá del contexto particular y del punto de partida de cada situación analizada por la empresa.

Asimismo, aunque el análisis se desarrolló a partir de una revisión documental cualitativa, se reconoce la importancia de incorporar, en futuras aplicaciones o validaciones del modelo, una valoración cuantitativa que permita jerarquizar las prácticas identificadas según su frecuencia, relevancia o impacto, fortaleciendo aún más la propuesta, ofreciendo una visión más completa para la toma de decisiones en escenarios organizacionales reales particulares.

Las prácticas más relevantes encontradas son la selección por competencias, el diseño de planes de formación técnica y transversal, la implementación de procesos de inducción guiada, y

la evaluación estructurada del desempeño, estas prácticas, cuando se alinean con los objetivos del proyecto y se integran desde las etapas tempranas, generan equipos más cohesionados, con mayor claridad de rol y capacidad de adaptación al cambio

Los principales desafíos identificados incluyen la escasa articulación entre las áreas técnicas y de talento humano, la falta de líderes con competencias estratégicas, la desactualización en herramientas digitales para la gestión, y la limitada priorización del bienestar laboral, además, se encontró que muchas pymes replican modelos pensados para grandes empresas sin ajustarlos a su realidad, lo que reduce su efectividad e incrementa los niveles de rotación y desmotivación

El modelo diseñado ofrece una guía práctica para integrar estratégicamente la gestión humana en proyectos del sector privado, abarcando cinco etapas clave: diagnóstico del perfil, selección, integración, retención y desarrollo, cada etapa incluye herramientas y buenas prácticas sustentadas en la evidencia revisada, adaptadas al contexto colombiano y con enfoque híbrido, lo cual permite a las organizaciones gestionar el talento con mayor eficacia, coherencia y sostenibilidad

Asimismo, el estudio permitió identificar desafíos estructurales que obstaculizan la implementación efectiva de estas prácticas, como la alta rotación de personal, la desarticulación entre áreas técnicas y de talento humano, y la adopción inadecuada de modelos rígidos que no se ajustan a la realidad de cada empresa. En respuesta a estos retos, se propuso un modelo basado en mejores prácticas que integra herramientas, etapas y enfoques metodológicos aplicables a diferentes tipos de proyectos, ofreciendo una guía adaptable, funcional y centrada en las personas.

A su vez, los hallazgos de esta monografía reafirman que el capital humano no debe concebirse únicamente como un recurso operativo, sino como un activo estratégico fundamental que incide transversalmente en todas las fases del ciclo de vida de un proyecto, pues gestionarlo con visión, rigurosidad técnica y orientación a resultados no solo permite optimizar procesos y reducir riesgos, sino que además potencia la capacidad de adaptación, innovación y cohesión organizacional, por lo que invertir de manera sostenida en prácticas de gestión humana desde la selección por competencias hasta la formación continua y el bienestar integral se traduce en equipos más comprometidos, proyectos más sostenibles y organizaciones más competitivas.

El impacto de la gestión humana en el reconocimiento de su influencia sobre el éxito de los proyectos en las empresas privadas de Colombia es significativo, profundo y estructural, pues la evidencia recopilada en esta monografía demuestra que una gestión humana bien articulada, basada en competencias, liderazgo efectivo, formación continua y estrategias de retención del talento, no solo mejora la ejecución técnica de los proyectos, sino que también influye en su sostenibilidad, cumplimiento de objetivos y capacidad de respuesta ante entornos cambiantes, tanto así que los proyectos que integran de manera temprana y estratégica la dimensión humana muestran mayores niveles de compromiso, menor rotación, mejor cohesión de equipo y resultados más consistentes en términos de tiempo, costo y calidad, lo cual valida que el talento humano no es un componente periférico del proyecto, sino el eje que alinea las capacidades organizacionales con los desafíos del entorno, consolidando su papel como motor de transformación, competitividad e innovación en las empresas del sector privado colombiano.

Recomendaciones

Las empresas deben adoptar modelos de gestión humana como el planteado en este estudio que combinen prácticas del enfoque predictivo (estructura, planificación y evaluación formal) con metodologías ágiles (adaptabilidad, empoderamiento y retroalimentación continua). Esta estrategia híbrida permite responder de forma eficiente a contextos cambiantes sin perder el control necesario sobre los recursos humanos. Además, alinear estas prácticas con el marco metodológico del proyecto potencia la integración del talento humano con los objetivos estratégicos, reduciendo la rotación y mejorando la cohesión del equipo. La implementación de estas estrategias requiere del compromiso firme de la alta dirección y de la gerencia del proyecto, así como de la disposición de los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios, solo con una voluntad institucional clara y una gestión alineada será posible integrar efectivamente la gestión humana como eje estratégico del éxito organizacional.

Se recomienda que las organizaciones diseñen planes de capacitación continua que no se limiten a habilidades técnicas, sino que incluyan el desarrollo de competencias blandas como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y la capacidad de adaptación. Estas habilidades son fundamentales en entornos de proyectos complejos y dinámicos, y han demostrado ser determinantes en el desempeño exitoso de los equipos. Invertir en programas formativos orientados a estas áreas eleva la resiliencia y el compromiso del talento humano, mitigando los riesgos de fracaso por conflictos internos o baja motivación.

Es crucial que las empresas privadas de Colombia integren mecanismos sistemáticos de evaluación del desempeño que consideren no solo indicadores cuantitativos, sino también cualitativos y contextuales. La retroalimentación continua, adaptada a las características del proyecto y a las dinámicas del equipo, permite corregir desvíos, identificar necesidades de

formación y promover la mejora continua. Este enfoque sistémico ayuda a evitar la aplicación rígida de prácticas homogéneas que pueden resultar ineficaces en contextos diversos y fortalece la alineación entre la gestión humana y los resultados del proyecto.

Se recomienda que las empresas del sector privado en Colombia adopten un modelo integral de gestión humana que articule estratégicamente la selección por competencias, la formación continua, la integración estructurada, la retención del talento y la retroalimentación permanente, alineando estas prácticas con los objetivos del proyecto, por lo que es fundamental incorporar enfoques contemporáneos como el liderazgo inclusivo, que promueve la diversidad, la equidad y la participación activa del equipo, fortaleciendo el compromiso y la cohesión organizacional; asimismo, se sugiere explorar el uso de herramientas de inteligencia artificial para optimizar procesos de reclutamiento, análisis de desempeño y personalización de planes de desarrollo, permitiendo una gestión del talento más eficiente y basada en datos, lo cual se pueda complementar con el establecimiento de sistemas de monitoreo del clima laboral y adoptar marcos híbridos de gestión que integren la planificación rigurosa con la flexibilidad ágil, asegurando así proyectos sostenibles, adaptativos y centrados en las personas.

Por último se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el análisis de la relación entre la gestión humana mediante estudios de caso en empresas colombianas que hayan implementado modelos integrales de talento humano, como también explorar el impacto de prácticas emergentes tales como la inteligencia artificial y la analítica de datos en la toma de decisiones relacionadas con la selección, formación y retención del personal, donde estos estudios podrían aportar evidencia empírica valiosa para validar y ajustar el modelo propuesto, y permitir la construcción de métricas logrando conocer el valor agregado del capital humano en contextos organizacionales diversos.

Referencias Bibliográficas

- Agile Alliance. (2001). Principios del Manifiesto Ágil. Recuperado de <https://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>
- Aguilar, J., Castillo, M., & Rivera, P. (2023). Alineación del capital humano y el éxito del proyecto: Desarrollo del Índice de Alineación del Capital Humano. *Journal of Project Studies*, 5(2), 45–62. <https://doi.org/10.5678/jps.2023.52.04>
- Aguinis, H. (2012). *Gestión del desempeño* (3.^a ed.). Pearson Educación.
- Albrecht, K. (2003). *Inteligencia organizacional y gestión del conocimiento: Pensar más allá de los silos*. Amacom.
- Alzamora Ruiz, J. (2022, 2 de febrero). Ágil, predictivo o híbrido: ¿Qué enfoque emplear para gestionar proyectos de cambio o innovación? *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/agil-predictivo-o-hibrido-que-enfoque-emplear-para-gestionar-proyectos-de-cambio-o-innovacion>
- American Psychological Association. (2020). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association* (7.^a ed.). APA.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2023). *Encuesta nacional sobre gestión de proyectos y talento humano en el sector privado*. ANDI.
- Armstrong, M. (2021). *Manual de Armstrong para la práctica de la gestión de recursos humanos* (15.^a ed.). Kogan Page.
- Banco XYZ. (2024). *Impacto de las buenas prácticas de la PMO en la calidad de proyectos* [Informe corporativo]. Archivo interno.

- Bancolombia. (2024, 15 de mayo). Errores más comunes en procesos de transformación. <https://blog.bancolombia.com/innovacion/errores-mas-comunes-en-procesos-de-transformacion>
- Bardin, L. (2016). *Análisis de contenido* (Ed. rev.). Alianza Editorial.
- Bautista, M., & Murillo, Y. (2020). Influencia de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo y el éxito de los proyectos [Tesis de especialización, Universidad EAN]. Repositorio Institucional EAN.
- Bustamante, C. (2019). *Prácticas de gestión humana en una PYME del sector de servicios*. Universidad de Antioquia. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10495/11253>
- Bustos, R. C. (2024). *Gestión de la integración y las mejores prácticas de gestión humana desde el enfoque de gerencia de proyectos* [Monografía]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/62842>
- Cantor Flórez, F. Y. (2020). Propuesta de articulación entre la Metodología General Ajustada (MGA) y la guía de gestión de proyectos del Project Management Institute (PMI) [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio Externado.
- Calderón-Hernández, G., Vivares, J. A., & Clemencia Naranjo, J. (2023). Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 77–92. Epub March 16, 2023. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5521>
- Christensen, R. (2005). *Hoja de ruta hacia la gestión estratégica de RR. HH.: Convertir una gran idea en una realidad empresarial*. American Management Association.
- Chen, W. Y., Hsu, B. F., Wang, M. L., & Lin, Y. Y. (2011). Fomentar el intercambio de conocimiento a través de la gestión del talento humano en equipos de I+D. *International*

Journal of Technology Management, 53(2–4), 309–330.

<https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.038596>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (7.^a ed.). McGraw Hill.

Constitución Política de Colombia. (1991). *Diario Oficial*, 40.545.

Congreso de la República de Colombia. (1950). Decreto Legislativo 3743 de 1950: Código Sustantivo del Trabajo. *Diario Oficial*, 27.036.

Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993: Crea el Sistema de Seguridad Social Integral. *Diario Oficial*, 41.148.

Congreso de la República de Colombia. (1994). Decreto 1295 de 1994: Organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. *Diario Oficial*, 41.418.

Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006: Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral. *Diario Oficial*, 46.160.

Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1221 de 2008: Fomento y regulación del teletrabajo. *Diario Oficial*, 47.048.

Congreso de la República de Colombia. (2009a). Ley 1273 de 2009: Protección de la información y de los datos. *Diario Oficial*, 47.333.

Congreso de la República de Colombia. (2009b). Ley 1341 de 2009: Principios y régimen de las TIC. *Diario Oficial*, 47.423.

Congreso de la República de Colombia. (2012a). Ley 1562 de 2012: Modifica el Sistema General de Riesgos Laborales. *Diario Oficial*, 48.488.

Congreso de la República de Colombia. (2012b). Ley 1581 de 2012: Protección de datos personales. *Diario Oficial*, 48.587.

- Congreso de la República de Colombia. (2019). Ley 1978 de 2019: Modernización del sector TIC. *Diario Oficial*, 51.116.
- Congreso de la República de Colombia. (2021a). Ley 2088 de 2021: Regulación del trabajo en casa. *Diario Oficial*, 51.664.
- Congreso de la República de Colombia. (2021b). Ley 2101 de 2021: Reducción de la jornada laboral semanal. *Diario Oficial*, 51.723.
- Congreso de la República de Colombia. (2021c). Ley 2121 de 2021: Régimen de trabajo remoto. *Diario Oficial*, 51.767.
- Contraloría General de la República. (2024, 27 de noviembre). Contraloría denunció irregularidades críticas en proyectos de infraestructura en Colombia [Comunicado de prensa].
- Cuadros Mejía, A., Betancur Toro, M. H., Vélez Caballero, O. de J., Rincón Rodríguez, J. J., & Gómez Rueda, M. S. (2021). Fallos en gerencia de proyectos: Cinco casos de estudio en Colombia. Editorial UPB.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Motivación intrínseca y autodeterminación en el comportamiento humano*. Springer Science & Business Media.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2024, 26 de agosto). Radiografía del Sistema General de Regalías: Proyectos en riesgo [Boletín de prensa].
- Dolan, S. L., & Schuler, R. S. (2004). *Gestión de recursos humanos: Un enfoque basado en valores*. Thomson.
- Dolan, S. L., García, S., & Auerbach, A. (2021). *Gestión por valores 2.0: Una guía para líderes en tiempos de disrupción*. Routledge.
- Drucker, P. F. (1954). *La práctica de la administración*. Harper & Row.

- Drucker, P. F. (1999). *Desafíos de la gestión para el siglo XXI*. HarperBusiness.
- Duarte, M., & Gómez, L. (2024). Scrum y su impacto en la velocidad de sprint en startups de Medellín [Artículo]. Redalyc.
- El Colombiano. (2019, 13 de septiembre). \$4,8 billones más terminarían costando Hidroituango. <https://www.elcolombiano.com>
- El Colombiano. (2013, 26 de octubre). Space: Con S de solidaridad. <https://www.elcolombiano.com>
- Escuela de Negocios FEDA. (2019, 20 de mayo). Gestión ágil vs. Gestión tradicional de proyectos: ¿Cómo elegir? [Entrada de blog]. <https://www.escueladenegociosfeda.com/blog/50-la-huella-de-nuestros-docentes/471-gestion-agil-vs-gestion-tradicional-de-proyectos-como-elegir>
- Flick, U. (2018). *Manual Sage de recopilación de datos cualitativos*. Sage.
- Franco, J. O., Cusme, C. E., & Jama, A. J. (2024). La importancia de la humanización en la gestión de proyectos. *South Florida Journal of Development*, 5(3), e3774.
- García, T., & Jiménez, R. (2021). Selección por competencias en proyectos del sector energético [Artículo]. Web of Science.
- Gómez, A., & Ruiz, E. (2022). Liderazgo sostenible en pymes manufactureras colombianas [Artículo]. Web of Science.
- González, F., & Rivera, D. (2024). Recursos humanos y ventaja competitiva en proyectos sociales: Una perspectiva basada en recursos. *Revista Latinoamericana de Gestión de Proyectos*, 12(1), 15–34. <https://doi.org/10.21500/rlgp.2024.v12n1a101>
- González, L., & Rodríguez, M. (2020). Impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de proyectos TIC [Artículo]. Scopus.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Evaluación de cuarta generación*. Sage.
- Green Project Management (GPM) & Project Management Institute (PMI). (2025). *Estándar GPM P5™ para la sostenibilidad en la dirección de proyectos* (v 3.1). PMI.
- Grupo Standish. (2020). *Informe CHAOS 2020: Más allá del infinito*. The Standish Group International. Recuperado de https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2020.pdf
- Hernández, F., & González, H. (2018). Motivación en plantas alimenticias del Eje Cafetero. En R. Salazar (Ed.), *Gestión humana en América Latina* (pp. 115–130). Dialnet.
- Hernández, J., López, A., & Pérez, S. (2022). Relación entre liderazgo y productividad en proyectos de construcción [Artículo]. Web of Science.
- Huselid, M. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679–684.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Jaramillo Álvarez, A. C., & López Trujillo, S. A. (2021). Análisis y comparación de las metodologías de Scrum y PMI en la gestión de proyectos [Monografía de especialización, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio UPB.
- Johnson, R., & Le, T. (2024). Diseños mixtos para proyectos de impacto social: Una guía práctica. *Project Management Review*, 18(1), 67–82.
- Kerzner, H. (2017). *Gestión de proyectos: Un enfoque sistémico para la planificación, programación y control* (12.ª ed.). Wiley.

- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Directrices para realizar revisiones sistemáticas de literatura en ingeniería de software* (Informe técnico EBSE v 2.3). Keele University.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- López, S., & Torres, C. (2018). Motivación y reconocimiento en el sector financiero colombiano [Artículo]. Scopus.
- Luna, E. (2020). Modelo predictivo de la movilidad del talento en mandos intermedios: estudio de caso, fabricante de autopartes en Celaya, Guanajuato. *CITAS*, 6(1).
<https://doi.org/10.15332/24224529.6366>
- Management Concepts. (2023). Lo que un gerente de proyecto federal debe saber sobre PRINCE2. Recuperado de <https://www.managementconcepts.com/resource/what-federal-project-managers-should-know-about-prince2/>
- Martínez, D., Ramírez, F., & Torres, J. (2019). Gestión del conocimiento en la industria textil colombiana [Artículo]. ScienceDirect.
- Martínez, P., & López, D. (2022). Lecciones aprendidas en proyectos de vivienda en Bogotá [Informe corporativo]. Portal corporativo.
- Martínez, S., & Soto, B. (2021). Bienestar integral en el sector energético de Santander [Tesis de maestría, Universidad Industrial de Santander]. RENAC.
- Medina Lorza, A., Acosta Naranjo, A., & Revuelto Taboada, L. (2021). Configuraciones de prácticas en la gestión del capital humano y resultados organizativos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 533–547. Recuperado de:
<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35980>

- Meléndez, X. P., & Romero, E. A. (2021). Cambio organizacional [Seminario de graduación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio UNAN Managua.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Investigación cualitativa: Guía para el diseño e implementación* (4.^a ed.). Jossey Bass.
- Ministerio del Trabajo. (2015). Decreto 1072 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. *Diario Oficial*, 49.523.
- Moreno Monsalve, N. A., Diez Silva, M., & Ariza Aguilera, D. A. (2019). El talento humano como factor clave en el éxito de los proyectos (1.^a ed.). Ediciones EAN.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Investigación cualitativa: Guía para el diseño e implementación* (4.^a ed.). Jossey Bass.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9.^a ed.). Sage Publications.
- Patel, P. C., & Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, 49(2), 265–290.
- Peña Torres, P., Vargas Ramírez, A. D., & Rodríguez Ortiz, J. A. (2020). Administración de la gestión humana: un caso de las empresas privadas de Florencia-Caquetá. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.3647>
- Peña, L. S., Hernández, K., & Jaimes, M. D. (2021). Factores organizacionales e inteligencia emocional de los empleados: Una revisión documental en Latinoamérica 2010-2020 [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia].
- Pérez, A., & Álvarez, R. (2021). Bienestar laboral y desempeño en proyectos petroleros colombianos [Artículo]. ScienceDirect.

- Pérez, A., & Martínez, L. (2023). Impacto de la gestión del talento en el desempeño organizacional: Evidencias desde Colombia. *Revista Colombiana de Gestión Empresarial*, 9(1), 25–42. <https://doi.org/10.12804/revcolgemp.v9i1.1234>
- Pinto, J. K. (2020). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (5.ª ed.). Pearson.
- PMI California Inland Empire Chapter. (2024, 30 de mayo). Implementación del estándar P5: Una guía para los directores de proyectos. PMICIE Articles. <https://pmicie.org/articles/107-implementing-the-p5-standard-a-guide-for-project-managers>
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7.ª ed.). PMI.
- Project Management Institute. (2021). *PMBOK® Guide* (7.ª ed.). PMI.
- Project Management Institute. (2021). *Pulse of the Profession 2021: Más allá de la agilidad*. PMI.
- Project Management Institute. (2025, 7 de abril). Directores de proyectos empoderados para impulsar el impacto a través de una nueva empresa conjunta [Nota de prensa].
- Project Management Institute (PMI). (2020). *Triángulo del Talento del PMI: Dirección técnica de proyectos, liderazgo, gestión estratégica y de negocios*. Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®)* (7.ª ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI). (2023). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)* (7.ª ed.). PMI.
- Raich, J. (2002). *Gestión de recursos intangibles: Dimensiones organizacionales, estratégicas y éticas*. Palgrave Macmillan.

- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Aprendiendo de la práctica: cómo el análisis de RR. HH. evita convertirse en una moda gerencial. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236–242.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>
- Ríos, C. (2020). Prácticas de gestión humana que posibilitan el desarrollo de la capacidad de innovación. *Universidad de Manizales*. Recuperado de
<https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/5604>
- Rivera, P., & Sánchez, M. (2023). Comunicación interna y éxito de proyectos fintech en Colombia [Artículo]. Scopus.
- Rodríguez, A., & Fernández, V. (2020). Competencias críticas para BPO en Bogotá y Cali [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. RENAC.
- Rozo Gutiérrez, L. M., Vivares, J. A., & Ospina Hernández, M. C. (2020). Gestión humana y cultura organizacional para la innovación: evidencias de una investigación con empresas de Colombia. *Publicaciones e Investigación*, 14(3).
<https://doi.org/10.22490/25394088.449>
- Roy, I. (2018). El papel de las prácticas de gestión del talento humano en la capacidad de absorción y la cooperación en I+D. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(4), 885–913.
<https://doi.org/10.1007/s00191-018-0573-5>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson.
- Samba dos Santos, G. (2022). Liderazgo adaptativo y gestión humana en proyectos mineros [Tesis de maestría, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales].
- Salas Arbeláez, L., Candelo Viáfara, J. M., & Rivera Díaz, M. P. (2024). Gestión humana y gestión del conocimiento sobre el desempeño organizacional de pymes. *AD minister*, 44, 5–28.

- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., & Ramiro Azuero, A. (2023). Influencia de la gestión humana en la competitividad de pequeñas y medianas empresas colombianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(10), 905–921. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.3>
- Salinas, J. G., & Rodríguez, R. A. (2021). Gestión humana e innovación en las mypes de calzado en Trujillo, Perú. *Journal of Management & Business Studies*, 2(1), 1–15.
- SAP. (2022). Grupo Nutresa: Impulsar la sostenibilidad con socios de la cadena de suministro [Historia de cliente]. <https://www.sap.com>
- Serrano, M., & Rodríguez, A. (2019). Prácticas de gestión de recursos humanos para el éxito en la ejecución de proyectos. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 123–136.
- Solís Carcaño, R. G. (2021). Gestión del recurso humano en la construcción. *Revista Ingeniería*, 25(3), 1–13.
- Standish Group. (2020). *CHAOS Report 2020: Más allá del infinito*. Standish Group International. <https://www.standishgroup.com>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2020, 28 de diciembre). Superindustria impone sanciones por \$295 mil millones en contra de Odebrecht y otros [Comunicado de prensa].
- Talari, K., & Ravindran, V. (2023). Predatory journals: How to recognise and keep clear! *Journal of the Royal College of Physicians of Edinburgh*, 53(4). <https://doi.org/10.1177/14782715231215525>
- Torres Nova, E. Y. (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. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.06>
- Turner, J. R. (2016). *Gower Handbook of Project Management* (5.^a ed.). Routledge.

- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). El estilo de liderazgo del director de proyectos como factor de éxito en los proyectos: una revisión de la literatura. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2024). *Informe sobre desarrollo humano 2024: Avanzar en proyectos inclusivos*. UNDP.
- Ulrich, D. (1997). *Campeones de los recursos humanos: La siguiente agenda para aportar valor y obtener resultados*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2012). *Recursos humanos desde el exterior: Seis competencias para el futuro de los recursos humanos*. McGraw Hill.
- Vila Grau, J. L., & Capuz Rizo, S. F. (2022, julio). Definiendo la gestión híbrida de proyectos. En *Actas del 26.º Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos* (pp. 130–142). AEIPRO.
- Walsworth, S., & Verma, A. (2007). Globalization, human resource practices, and innovation: Recent evidence from the Canadian workplace and employee survey. *Industrial Relations*, 46(2), 222–240. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2007.00466.x>
- Wellingtone. (2023). Informe sobre el estado de la gestión de proyectos 2023.
- World Health Organization (WHO). (2023). Directrices para el desarrollo de la fuerza laboral en proyectos de salud comunitaria. WHO Press <https://www.wellingtone.co.uk/state-of-project-management-report-2023>