

**Estrategias de mejora basadas en los resultados de la encuesta Gallup Q12 para fortalecer
el compromiso y la satisfacción de los empleados en el área de gerencia Comercial y
gerenciamiento de Constructora**

Lina Fernanda Barroso

Marilyn Valentina Villa Maldonado

Asesor

Yedmi Paola Castro Claros

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Este trabajo es un fruto de la colaboración y el aprendizaje mutuo. Lo dedicamos a nuestros compañeros de equipo, quienes con su diversidad de perspectivas y conocimientos enriquecieron cada etapa de este proyecto. A nuestros profesores y mentores, quienes nos guiaron con paciencia y sabiduría. A nuestras familias y amigos, que nos brindaron su apoyo incondicional y nos animaron a alcanzar nuestras metas. Gracias a todos ellos, este trabajo es mucho más que un simple documento, es un reflejo de nuestro crecimiento personal y profesional.

Agradecimientos

En primer lugar, queremos expresar nuestra más sincera gratitud a todos aquellos que han contribuido de manera significativa a la realización de este trabajo. A nuestros mentores, quienes con su guía y paciencia nos han inspirado a profundizar en el fascinante mundo de la gestión del talento humano. Sus conocimientos y experiencia han sido fundamentales para nuestro crecimiento profesional. Asimismo, agradecemos a nuestros compañeros de equipo, cuyas diversas perspectivas y colaboraciones enriquecieron cada etapa de este proyecto. A través del intercambio de ideas y el trabajo en conjunto, hemos logrado construir un conocimiento sólido y compartido. Nuestro más sincero agradecimiento también se extiende a todas las personas que, de una u otra forma, nos han brindado su apoyo y aliento a lo largo de este camino.

Resumen

El estudio analiza el nivel de compromiso laboral en el área de Gerencia Comercial y Mercadeo de Constructora Bolívar Bogotá, utilizando los resultados de la encuesta Gallup Q12. La encuesta mide aspectos clave como la claridad de las expectativas, la oportunidad de desarrollo, el reconocimiento y el interés de los líderes en los empleados. Los resultados muestran un alto nivel de compromiso (4.40 sobre 5), con áreas destacadas como la claridad de expectativas y la oportunidad de mejora, pero también áreas de oportunidad como el reconocimiento y el interés genuino de los líderes. Con base en estos hallazgos, se proponen recomendaciones para fortalecer el compromiso organizacional, como mejorar el reconocimiento, fomentar la retroalimentación y promover el desarrollo profesional.

Palabras clave: Compromiso laboral, motivación, reconocimiento, retroalimentación clima organizacional.

ABSTRACT

This study analyzes employee engagement in the Commercial and Marketing Management area at Constructora Bolívar Bogotá, based on the results of the Gallup Q12 survey. The survey evaluates key aspects such as clarity of expectations, opportunities for growth, recognition, and leaders' genuine interest in employees. The results show a high engagement score (4.40 out of 5), with strengths in clarity of expectations and opportunities for improvement, but also areas for growth such as recognition and leaders' interest. Based on these findings, recommendations are made to strengthen organizational commitment, including improving recognition, fostering feedback, and encouraging professional development.

Keyword: Employee engagement, motivation, recognition, feedback, professional development, organizational climate.

Contenido

Introducción	9
Justificación	10
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
Descripcion del problema	12
Planteamiento problema.....	13
Sistematizacion del problema	14
Antecedentes	17
Marco de referencia	19
Estado del arte.....	19
Marco Contextual.....	21
Marco teorico	22
Marco conceptual.....	26
Marco legal	28
Metodologia	29
Metodo	29
Tipo de investigación.....	30
Técnicas de Recolección de Datos.....	30
Resultados	31
Primer resultado	31

Seundo resultado.....	36
Conclusiones.....	40
Recomendaciones	44
Referencias Bibliográficas.....	45
Apéndices.....	48

Lista de Figuras

Tabla 1. Resultados septiembre 2024	31
Tabla 2. Resultados noviembre 2024.....	32
Tabla 3. Resultados generales 2024.....	33

Introducción

El compromiso de los empleados es un factor crucial para el éxito de cualquier organización, ya que influye directamente en la productividad, la satisfacción y la retención del talento. Esta investigación se enfoca en el análisis del compromiso laboral dentro del área de Gerencia Comercial y Mercadeo de Constructora Bolívar Bogotá, a través de la encuesta Gallup Q12. Esta herramienta permite medir diversos aspectos del ambiente laboral, incluyendo las expectativas de los empleados, el apoyo de los líderes y las oportunidades de desarrollo profesional. El objetivo es identificar áreas de oportunidad para fortalecer el compromiso organizacional y mejorar el clima laboral dentro de la compañía.

Justificación

El contexto actual de la Constructora Bolívar Bogotá, marcado por una transición en su equipo de liderazgo y un cambio en la estructura de roles, hace evidente la necesidad de evaluar y mejorar la planificación estratégica del talento humano en la organización. Los datos de la encuesta Gallup Q12 ponen de manifiesto que, si bien existen áreas de cumplimiento satisfactorio en el desempeño de los empleados, la falta de reconocimiento y de interés genuino en su desarrollo afecta negativamente el compromiso y la motivación. La encuesta muestra que, aunque el promedio de compromiso general alcanzó un puntaje de 4.40, superando la meta de la empresa, existen áreas críticas como el reconocimiento (Q04) y el interés en el desarrollo personal (Q05 y Q06) que obtuvieron puntuaciones más bajas.

Esta investigación se justifica porque un ambiente laboral positivo, en el que los empleados sientan que sus esfuerzos son reconocidos y valorados, es fundamental para atraer y retener talento de calidad, así como para mejorar la productividad de la empresa. Además, al desarrollar una estrategia de planificación del talento humano que aborde estos puntos débiles, la empresa podrá fortalecer su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y enfrentar los desafíos de un entorno cada vez más competitivo.

Implementar acciones que respondan a estos resultados permitirá no solo mejorar el clima organizacional, sino también incrementar la efectividad y el compromiso del equipo de ventas, lo cual es crucial para el logro de los objetivos estratégicos de la compañía, pues un clima laboral positivo está directamente relacionado con el aumento de la productividad. Estudiar cómo los líderes pueden influir en esto permitirá a la empresa optimizar recursos y alcanzar metas más ambiciosas.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar estrategias de mejora basadas en los resultados de la encuesta Gallup Q12 para fortalecer el compromiso y la satisfacción de los empleados en el área de Gerencia Comercial y Mercadeo de Constructora

Objetivos Específicos

Identificar las áreas de fortaleza y oportunidad en el clima laboral según los resultados de la encuesta Gallup Q12.

Proponer acciones concretas para incrementar el reconocimiento y el interés genuino de los líderes en los empleados.

Establecer estrategias para mejorar los procesos de retroalimentación y desarrollo profesional del personal.

Fomentar la cohesión y el trabajo en equipo dentro del área de Gerencia Comercial y Mercadeo.

Descripcion del problema

En el contexto empresarial actual, caracterizado por la globalización, la digitalización y una creciente competencia, las organizaciones enfrentan desafíos significativos en la gestión de su talento humano. A menudo, la falta de una dirección clara, una organización estructurada y una planificación efectiva conduce a problemas como la baja motivación de los empleados, una alta rotación de personal y una incapacidad para adaptarse a cambios en el mercado.

Las empresas pueden encontrarse atrapadas en ciclos de ineficiencia, donde los roles y responsabilidades no están bien definidos, lo que genera confusión y conflictos internos. Además, la ausencia de una planificación estratégica puede resultar en la escasez de habilidades críticas en momentos de expansión o cambio, limitando el potencial de innovación y crecimiento.

Por otro lado, las organizaciones que no priorizan el desarrollo de una cultura organizacional sólida enfrentan dificultades para atraer y retener talento. Esto no solo afecta la moral del equipo, sino que también impacta negativamente en la productividad y en la capacidad de la empresa para cumplir con sus objetivos estratégicos.

La empresa que propongo es **Constructora Bolívar Bogotá**

Es una empresa en la cual trabajo hace 6 años desempeñando el cargo de coordinadora de ventas con 15 personas a cargo entre Ibagué y Ricaurte. Este año llegaron nuevos directores y Jefes de ventas al área comercial generando muchos cambios en la organización, pues la jubilación de los jefes de ventas, para el ingreso de nuevo personal más joven y sin experiencia en el área comercial ya que viene del departamento de proyectos.

Cambio de roles entre un cargo que retiramos de la compañía Monitores de sala de ventas a Coordinadores de venta donde éramos 22 Monitores y quedamos 13 coordinadores, esto generó

mucha turbulencia en la organización y desacuerdo que terminaron en cambio de áreas o terminación de contrato

Ahora estamos siendo calificados con una encuesta llamada GALLUP donde el personal subordinado califica a su líder con unas preguntas muy puntuales que mide el clima laboral. Hemos realizado simulación y los resultados están siendo muy por debajo de lo que busca la compañía y de aquí cae la responsabilidad de realizar estrategia que mejores resultados.

La falta de planificación estratégica y dirección clara en la gestión del talento humano en Constructora Bolívar Bogotá está generando problemas de motivación, rotación de personal, confusión y conflictos internos, afectando negativamente la productividad y capacidad de la empresa para cumplir con sus objetivos estratégicos

Planteamiento problema

¿Qué acciones pueden tomar los líderes para mejorar el clima laboral y aumentar la productividad dentro de la empresa Constructora Bolívar Bogotá?

Sistematización del problema

1. Contexto organizacional:

Constructora Bolívar Bogotá enfrenta una serie de desafíos organizacionales en el área de Gerencia Comercial y Mercadeo derivados de:

- Cambios significativos en la estructura de liderazgo con la llegada de nuevos directores y jefes de ventas.
- Reestructuración de roles, eliminando el cargo de Monitor de Sala de Ventas y concentrando las responsabilidades en 13 Coordinadores de Ventas, reduciendo la plantilla previa de 22 personas.
- Incorporación de personal joven y sin experiencia en el área comercial, proveniente del departamento de proyectos, lo que ha generado ajustes en el enfoque de liderazgo y en las dinámicas laborales.
- Baja motivación y un clima laboral deteriorado reflejado en los resultados preliminares de la encuesta Gallup Q12, que evalúa el compromiso y la satisfacción de los empleados.

2. Problemas identificados:

Problemas relacionados con el clima laboral y liderazgo:

- Los líderes no están demostrando suficiente reconocimiento ni interés genuino en el bienestar y desarrollo de los empleados, lo que disminuye el compromiso del equipo.
- Los procesos actuales de retroalimentación no están alineados con las necesidades del personal, dificultando el desarrollo profesional y la mejora continua.

Problemas organizacionales estructurales:

- La reestructuración no ha estado acompañada de un proceso claro de definición de funciones y responsabilidades, lo que genera incertidumbre y conflictos internos.

- La falta de cohesión y la desmotivación han afectado el rendimiento y los resultados del área comercial.
- Los resultados preliminares de la encuesta Gallup Q12 reflejan una percepción negativa del ambiente de trabajo, evidenciando áreas críticas de mejora.

3. Causas principales:

- Los líderes actuales carecen de capacitación específica para gestionar equipos en un entorno de alta presión y cambios organizacionales.
- Los empleados no se sienten valorados ni reconocidos por sus esfuerzos y contribuciones.
- No se han implementado canales efectivos para informar y alinear al personal con los cambios estructurales y estratégicos.
- Los empleados no perciben oportunidades claras de crecimiento profesional dentro de la organización.

4. Impactos organizacionales:

- Los empleados muestran una desconexión emocional con sus roles y la organización, lo que afecta su desempeño.
- La incertidumbre y los conflictos internos han llevado a la salida de empleados clave, dificultando la estabilidad del equipo.
- La falta de cohesión y claridad en los roles limita el cumplimiento de metas comerciales.
- La empresa enfrenta barreras para adaptarse a las demandas del mercado debido a la desmotivación y falta de innovación del equipo.

5. Relación con los objetivos del proyecto:

Objetivo General:

Diseñar estrategias de mejora basadas en los resultados de la encuesta Gallup Q12 para fortalecer el compromiso y la satisfacción de los empleados en el área de Gerencia Comercial y Mercadeo.

Objetivos Específicos y sistematización del problema:**1. Identificar áreas de fortaleza y oportunidad en el clima laboral:**

- Analizar en detalle los resultados de la encuesta Gallup Q12 para determinar qué aspectos del clima laboral son más críticos (e.g., reconocimiento, retroalimentación, desarrollo profesional).
- Identificar patrones en las respuestas que señalen fortalezas actuales que pueden ser potenciadas.

2. Proponer acciones concretas para incrementar el reconocimiento y el interés**genuino de los líderes:**

- Evaluar y rediseñar programas de reconocimiento para fomentar el compromiso del equipo.
- Desarrollar capacitaciones para líderes enfocadas en habilidades blandas, como empatía, comunicación efectiva y liderazgo motivacional.

3. Establecer estrategias para mejorar los procesos de retroalimentación y desarrollo**profesional:**

- Implementar un sistema de retroalimentación estructurado y continuo, alineado con los objetivos individuales y organizacionales.
- Diseñar planes de carrera personalizados que ofrezcan oportunidades claras de crecimiento para los empleados.

Antecedentes

En el contexto empresarial actual, el clima laboral se ha convertido en un elemento clave para el éxito organizacional. La empresa Constructora Bolívar en Bogotá, como muchas otras en el sector de la construcción, enfrenta desafíos relacionados con la motivación, el compromiso y la satisfacción de sus empleados. Estudios previos han demostrado que un ambiente de trabajo positivo no solo mejora la calidad de vida de los trabajadores, sino que también se traduce en una mayor productividad y eficiencia en los proyectos. Sin embargo, a menudo se observa que las interacciones entre los líderes y los colaboradores no son las óptimas, lo que puede derivar en un clima laboral negativo. Investigaciones recientes indican que el liderazgo desempeña un rol fundamental en la construcción de un buen clima laboral.

Líderes capacitados en habilidades de comunicación, empatía y resolución de conflictos son esenciales para fomentar un ambiente donde los empleados se sientan valorados y motivados. En este sentido, la Constructora Bolívar no es la excepción y tiene la oportunidad de implementar estrategias efectivas que no solo abordan las inquietudes de sus empleados, sino que también contribuyan al logro de sus objetivos empresariales. La Constructora Bolívar Bogotá ha experimentado recientemente una reestructuración significativa en su área de ventas, lo cual ha incluido cambios en la estructura de roles y la incorporación de nuevos líderes sin experiencia en el sector comercial. Este cambio ha traído consigo desafíos en la gestión del talento humano, específicamente en lo relacionado con la motivación y el compromiso del equipo.

La situación descrita refleja cómo la falta de una planificación estratégica clara en la gestión de talento humano ha contribuido a problemas de motivación y un clima laboral desfavorable, lo cual pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Estos antecedentes destacan la necesidad de implementar cambios significativos en la estructura de liderazgo y en la comunicación interna para fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia dentro del equipo de igual manera se reflejan que existen áreas críticas que afectan la motivación y el compromiso de los empleados. Esto indica que los trabajadores no se sienten suficientemente valorados ni reconocidos por sus esfuerzos, lo que genera desmotivación y disminuye su sentido de pertenencia a la organización. Asimismo, la percepción de un interés limitado por parte de los líderes en su bienestar y desarrollo profesional crea una desconexión emocional con la empresa.

Además, la falta de retroalimentación continua y la sensación de que sus opiniones no son tomadas en cuenta refuerzan la idea de que no hay un canal efectivo de comunicación ni una estrategia clara para fomentar su crecimiento. Estas carencias pueden traducirse en frustración, desconfianza y, en última instancia, en una menor productividad y una rotación de personal más alta. Por ello, es crucial abordar estas debilidades para fortalecer el compromiso organizacional y construir un ambiente laboral más positivo y motivador.

Marco de referencia

Estado del arte

Gestión del Talento Humano en Organizaciones Modernas

La gestión del talento humano se ha convertido en un elemento crucial para el éxito organizacional, especialmente en un entorno dinámico y cambiante como el actual. Factores como la globalización, la digitalización y la creciente competencia han reconfigurado las estructuras laborales, obligando a las empresas a revisar y adaptar sus estrategias de gestión del capital humano. El siguiente estado del arte presenta un análisis de estudios y teorías recientes sobre cómo las organizaciones pueden abordar estos desafíos, con un enfoque particular en los problemas observados en Constructora Bolívar Bogotá.

Teorías sobre Motivación Laboral

La motivación de los empleados es un factor clave en el desempeño organizacional. Herzberg (1959) plantea que la motivación laboral está influenciada por dos factores principales: los factores intrínsecos (como el reconocimiento y el crecimiento profesional) y los extrínsecos (como las condiciones salariales y las políticas de la empresa). En el caso de Constructora Bolívar, la implementación de un sistema de reconocimiento efectivo que valore tanto los logros individuales como los grupales podría ser crucial para mejorar la motivación y reducir la rotación del personal.

Modelos de Cultura Organizacional

Schein (2010) define la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que influyen cómo los empleados interactúan entre sí y con la empresa. En el contexto de Constructora Bolívar, fortalecer la cultura organizacional mediante prácticas que fomenten la inclusión, el respeto y la comunicación abierta podría contribuir

significativamente a mejorar el clima laboral. Esto resulta especialmente relevante considerando la reciente reorganización de roles y la integración de nuevos líderes y colaboradores sin experiencia en el área comercial.

Planificación Estratégica y Desarrollo de Talento

Ulrich y Dulebohn (2015) destacan que las empresas que invierten en la planificación estratégica de recursos humanos son más capaces de adaptarse a los cambios del mercado y optimizar el uso de su capital humano. Para Constructora Bolívar, la falta de una planificación estratégica clara ha generado una desconexión entre los objetivos organizacionales y las capacidades de los empleados. El desarrollo de un plan estratégico de talento que identifique las necesidades futuras de la empresa y promueva la formación continua podría mejorar la competitividad y la capacidad de adaptación a los cambios.

Teoría de la Expectativa

La Teoría de la Expectativa de Vroom (1964) sugiere que el comportamiento de los empleados está determinado por sus expectativas sobre los resultados de sus esfuerzos. En Constructora Bolívar, los líderes deben ayudar a los empleados a comprender cómo sus contribuciones impactan en los objetivos generales de la empresa. Establecer expectativas claras y transparentes, así como ofrecer retroalimentación continua, podría aumentar el compromiso y la motivación del personal.

Modelo de Liderazgo Transformacional

Burns (1978) propone que los líderes transformacionales tienen la capacidad de inspirar y motivar a sus seguidores a alcanzar objetivos excepcionales. Este tipo de liderazgo podría ser especialmente útil en Constructora Bolívar, donde la reciente incorporación de nuevos directores y jefes de ventas ha generado incertidumbre y resistencia al cambio. Los líderes transformacionales

deben ser capaces de comunicar una visión clara, actuar como modelos a seguir y fomentar un ambiente de innovación y colaboración para mejorar el clima laboral y la productividad.

Teoría del Compromiso Organizacional

Meyer y Allen (1991) desarrollaron el modelo de compromiso organizacional, que identifica tres componentes clave: afectivo, de continuidad y normativo. El compromiso emocional de los empleados con la organización está directamente relacionado con una mayor satisfacción laboral y menor rotación. En Constructora Bolívar, fomentar el compromiso afectivo, a través de la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y el desarrollo de su potencial profesional, podría ser clave para reducir la rotación de personal y mejorar el desempeño organizacional.

Marco Contextual

Contexto Empresarial Actual

La globalización y digitalización han transformado el panorama empresarial, creando un entorno altamente competitivo. La rapidez de los cambios tecnológicos exige que las organizaciones se adapten constantemente, lo que pone un énfasis mayor en la gestión efectiva del talento humano.

Sector de la Construcción

El sector de la construcción enfrenta desafíos específicos, como la escasez de mano de obra calificada, el cumplimiento de normativas estrictas y la presión por reducir costos mientras se mantiene la calidad. Las empresas constructoras, como Constructora Bolívar, deben lidiar con una rotación de personal elevada y la necesidad de adaptación a prácticas sostenibles.

Empresa Constructora Bolívar

Constructora Bolívar, ubicada en Bogotá, es una de las empresas líderes en el sector de la construcción. Su enfoque en la calidad y la innovación la posiciona favorablemente en un mercado competitivo. Sin embargo, para seguir siendo competitiva, debe abordar proactivamente la gestión de su talento humano. Mejorar el clima laboral y aumentar la productividad son esenciales no solo para el crecimiento de la empresa, sino también para asegurar la satisfacción y retención del talento clave.

Relevancia de la Investigación

Dada la importancia del capital humano para el éxito de cualquier organización, esta investigación busca ofrecer soluciones prácticas y efectivas para mejorar el clima laboral y la productividad en la Constructora Bolívar. A través de un análisis de las teorías y modelos revisados, se pretende establecer un marco de acción que guíe a los líderes a tomar decisiones informadas y estratégicas.

Marco teorico

En el contexto actual de la gestión del talento humano, diversos estudios han demostrado que un clima laboral favorable tiene un impacto significativo en la productividad, motivación y retención de talento en las organizaciones. Para el caso de Constructora Bolívar Bogotá, se evidencian retos claves derivados de cambios estructurales recientes, como la reestructuración de roles y la incorporación de nuevos líderes sin experiencia previa en el área comercial. Esto ha generado problemas de comunicación, motivación y percepción del desarrollo profesional por parte del personal.

Definición de Planificación Estratégica del Talento Humano

Según Chiavenato (2011), la planificación estratégica del talento humano es un proceso que alinea los recursos humanos de una organización con su estrategia general. Esto implica

identificar las necesidades de talento, desarrollar planes de acción para reclutar, desarrollar y retener talento, y realizar un seguimiento de experiencias laborales y del clima organizacional. Para Robbins y Coulter (2010), esta planificación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también refuerza la competitividad organizacional.

Importancia del Talento Humano

El talento humano es considerado uno de los activos más importantes de una organización. Chiavenato (2011) destaca que influye directamente en la productividad, innovación, cultura organizacional y satisfacción del cliente. Delery y Doty (1996) también argumentan que una gestión estratégica del talento humano está correlacionada con un desempeño organizacional superior.

Modelos de Gestión del Talento Humano

Existen diferentes modelos de gestión del talento humano que pueden ser aplicables. Por ejemplo, el modelo por competencias, descrito por Spencer y Spencer (1993), se centra en identificar las habilidades y comportamientos necesarios para cumplir con los objetivos organizacionales. Este enfoque facilita una gestión del talento alineada con las metas estratégicas.

Cultura Organizacional

Schein (2010) define la cultura organizacional como el conjunto de supuestos compartidos que una organización ha aprendido mientras resuelve problemas de adaptación externa e integración interna. Una cultura sólida promueve el compromiso y la alineación de los valores de los empleados con los de la empresa, incrementando la retención de talento y mejorando el ambiente laboral.

Retos Actuales en la Gestión del Talento Humano

Algunos de los retos incluyen:

- **Globalización:** Según Bartlett y Ghoshal (2002), la globalización exige una fuerza laboral más versátil y con habilidades diversas.
- **Digitalización:** Requiere adaptaciones en aprendizaje y desarrollo continuo (Tapscott, 1996).
- **Competencia:** Demanda un modelo proactivo de atracción y retención del talento (Chiavenato, 2011).

Clima Laboral

El clima laboral puede definirse como el ambiente generado por las relaciones laborales, las políticas de la organización y la cultura empresarial. Según Chiavenato (2011), el clima laboral es un factor crítico para el rendimiento organizacional y está directamente vinculado al compromiso y satisfacción del personal. En este sentido, la encuesta Gallup Q12 es una herramienta ampliamente utilizada para medir el nivel de compromiso y las percepciones de los empleados sobre diversos aspectos de su entorno laboral.

Encuesta Gallup

Para medir la satisfacción del personal interno, Constructora Bolívar Bogotá utiliza la encuesta "Conectados", basada en el modelo Gallup Q12. Esta encuesta evalúa factores como las instalaciones, los elementos de trabajo y la percepción del jefe inmediato. Gallup Inc., una compañía estadounidense dedicada al manejo de datos y estadística, respalda la validez de esta metodología para identificar áreas de mejora en el clima laboral.

Liderazgo y Motivación

El rol de los líderes en la construcción de un ambiente laboral positivo es fundamental. Según Robbins y Judge (2013), un liderazgo efectivo implica habilidades como la comunicación clara, la empatía y la capacidad de reconocer los logros de los colaboradores. En Constructora Bolívar, los resultados de Gallup indican que el interés genuino del líder (Q05) y el apoyo al desarrollo personal (Q06) son áreas que requieren atención prioritaria.

La teoría de la motivación de Herzberg (1959) clasifica los factores que influyen en la satisfacción laboral en:

- **Factores higiénicos:** Como salario y condiciones laborales.
- **Factores motivacionales:** Como reconocimiento, crecimiento y desarrollo profesional.

La baja puntuación en reconocimiento (Q04) sugiere que los factores motivacionales no están siendo gestionados adecuadamente.

Relación entre Clima Laboral y Liderazgo

El clima laboral y el liderazgo son componentes fundamentales en la gestión del talento humano. Un ambiente de trabajo positivo fomenta la motivación y el compromiso del personal. En Constructora Bolívar, se sugiere implementar programas de liderazgo centrados en la comunicación efectiva y el reconocimiento, lo que contribuiría a:

- **Mejorar la Satisfacción Laboral:** Un líder que escucha y valora a su equipo crea un ambiente de confianza.
- **Reducir la Rotación de Personal:** Un clima laboral armónico disminuye el deseo de buscar oportunidades en otras empresas.

Marco conceptual

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano se refiere a las prácticas y estrategias que las organizaciones implementan para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados. En un entorno competitivo y globalizado, es fundamental que las empresas prioricen la planificación estratégica del talento para garantizar su sostenibilidad y éxito.

Planificación Estratégica del Talento Humano

La planificación estratégica del talento humano implica alinear las necesidades de la organización con las capacidades y competencias del personal. Esto incluye la identificación de habilidades críticas, el desarrollo de planes de formación y la promoción de una cultura organizacional que fomente el compromiso y la innovación.

Cultura Organizacional

Según Schein (2010), la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que influyen en la forma en que los empleados interactúan y realizan su trabajo. Una cultura organizacional sólida puede mejorar la retención de talento y el clima laboral.

Clima Laboral

Chiavenato (2011) define el clima laboral como el ambiente generado por las relaciones laborales, políticas organizacionales y la cultura empresarial. Un clima laboral positivo está directamente relacionado con un aumento en la productividad y la satisfacción de los empleados.

Motivación Laboral

La teoría de Herzberg (1959) clasifica los factores que influyen en la motivación en dos categorías:

- **Factores higiénicos:** Condiciones laborales y salariales.
- **Factores motivacionales:** Reconocimiento, desarrollo profesional y sentido de logro.

Liderazgo

El liderazgo transformacional, descrito por Burns (1978), destaca la importancia de que los líderes inspiren y motiven a sus equipos mediante una visión compartida y comportamientos ejemplares. Un liderazgo efectivo es crucial para mejorar el clima laboral y el compromiso organizacional.

Compromiso Organizacional

Meyer y Allen (1991) identifican tres componentes del compromiso organizacional:

1. **Compromiso afectivo:** Emoción y conexión con la organización.
2. **Compromiso de continuidad:** Percepción de los costos asociados con abandonar la organización.
3. **Compromiso normativo:** Sentimiento de obligación hacia la organización.

Encuesta Gallup Q12

La encuesta Gallup Q12 es una herramienta diseñada para medir el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados. Evalúa aspectos clave del entorno laboral, como el reconocimiento, la retroalimentación, el desarrollo profesional y la percepción del liderazgo.

Aplicación en Constructora Bolívar

En Constructora Bolívar, la encuesta Gallup ha revelado áreas de oportunidad en el reconocimiento y el interés genuino de los líderes por el desarrollo del personal. Esto destaca la necesidad de estrategias específicas para abordar estos desafíos.

Marco legal

La gestión del talento humano en Colombia está regulada por diversas normativas que buscan proteger los derechos de los trabajadores y promover un ambiente laboral adecuado. A continuación, se presentan los marcos legales más relevantes:

Constitución Política de Colombia (1991)

- Artículo 25: El trabajo es un derecho y una obligación social.
- Artículo 53: Establece la estabilidad y equidad en las relaciones laborales.

Ley 1010 de 2006 (Ley contra el acoso laboral)

- Establece medidas para prevenir y sancionar conductas de acoso laboral que afecten el clima organizacional y la salud mental de los trabajadores.

Ley 1429 de 2010 (Formalización y generación de empleo)

- Fomenta la generación de empleo formal y el cumplimiento de condiciones laborales dignas.

Norma ISO 45001 (Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo)

- Aunque no es una ley, esta norma proporciona un marco de referencia internacional para garantizar ambientes laborales seguros y saludables.

En el contexto de Constructora Bolívar Bogotá, es crucial garantizar el cumplimiento de estas normativas para promover un clima laboral justo y equitativo, así como proteger la integridad física y emocional de los empleados.

Metodología

Metodo

El enfoque mixto se ha elegido para esta investigación porque permite combinar lo mejor de los métodos cualitativos y cuantitativos, lo que proporciona una visión más completa y detallada del problema en estudio. Mientras que los métodos cuantitativos permiten obtener datos medibles y objetivos sobre el nivel de compromiso de los empleados, los métodos cualitativos ofrecen una comprensión más profunda de las experiencias, percepciones y motivaciones subyacentes. Esta combinación facilita una interpretación más rica y precisa de los resultados, permitiendo identificar no solo las áreas de mejora basadas en datos, sino también comprender las razones detrás de esos resultados. Así, el enfoque mixto proporciona una base sólida para desarrollar estrategias efectivas de mejora que aborden tanto los aspectos numéricos como los emocionales y culturales del ambiente laboral.

La metodología propuesta para esta investigación es de tipo **mixto**, es decir que se llevará a cabo un análisis tanto cualitativo como cuantitativo que incluirá:

- **Fase Cualitativa:** Entrevistas abiertas con empleados y directivos para explorar percepciones individuales sobre el clima laboral y liderazgo. Esto permitirá identificar áreas críticas que afectan a los empleados a nivel personal.

- **Fase Cuantitativa:** Aplicación de encuestas estructuradas para recoger datos sobre satisfacción, motivación y eficacia del liderazgo. Los resultados serán analizados con el objetivo de identificar patrones y correlaciones.

Los resultados de ambos enfoques se integrarán para generar un diagnóstico preciso que dé paso a la formulación de propuestas concretas de mejora en la planificación estratégica del talento humano.

Tipo de investigación

Investigación descriptiva

Se analizarán las causas de la insatisfacción laboral y los bajos puntajes en la encuesta Gallup Q12.

Investigación aplicada

Se buscará proponer estrategias concretas de mejora en la gestión del talento humano.

Población y Muestra

La población objeto de estudio estará conformada por los 13 coordinadores de ventas y sus subordinados directos (15 personas a cargo en Ibagué y Ricaurte).

Técnicas de Recolección de Datos

1. **Encuestas:** Se utilizará la encuesta Gallup Q12 como herramienta principal para medir el clima laboral y el compromiso de los empleados.
2. **Entrevistas:** Se realizarán entrevistas semiestructuradas con los líderes y colaboradores para identificar percepciones y causas de insatisfacción.
3. **Revisión documental:** Se analizarán informes internos, evaluaciones de desempeño y entrevistas de salida de empleados desvinculados.

Resultados

Primer resultado

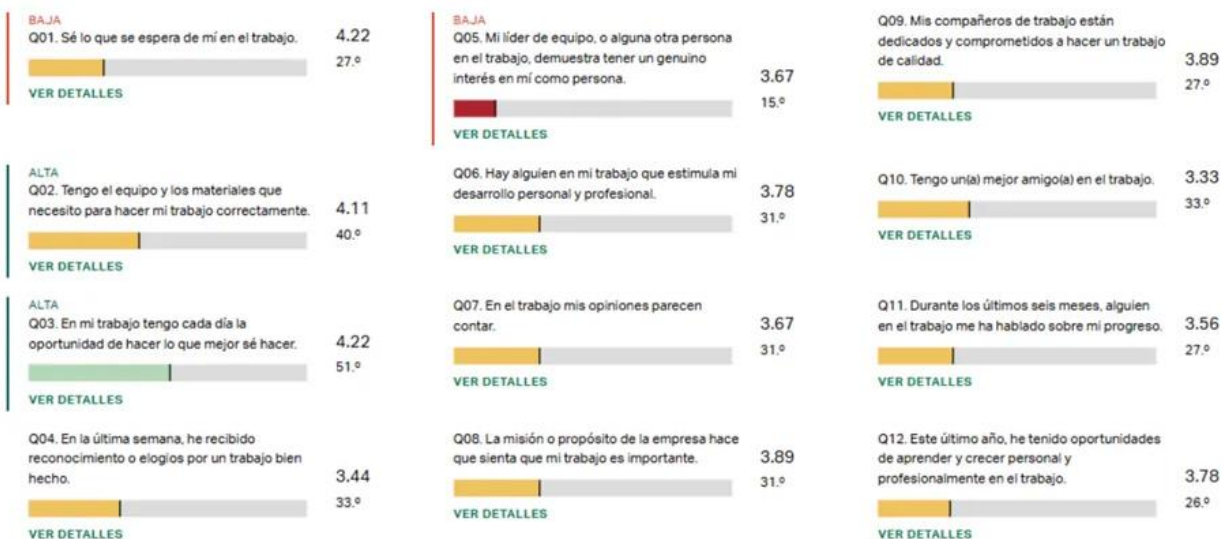
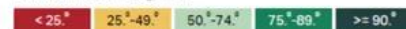
Tabla 1

Resultados de septiembre 2024

Resumen de los resultados

Los indicadores altos/bajos se derivan para equipos en función de la posición de un elemento en la jerarquía del compromiso y el percentil en una base de datos de Gallup. Úselos como punto de partida para las conversaciones con su equipo. Nota: Los indicadores altos/bajos no están disponibles al filtrar por Informar grupos. Más información

Base de Datos: Gallup general



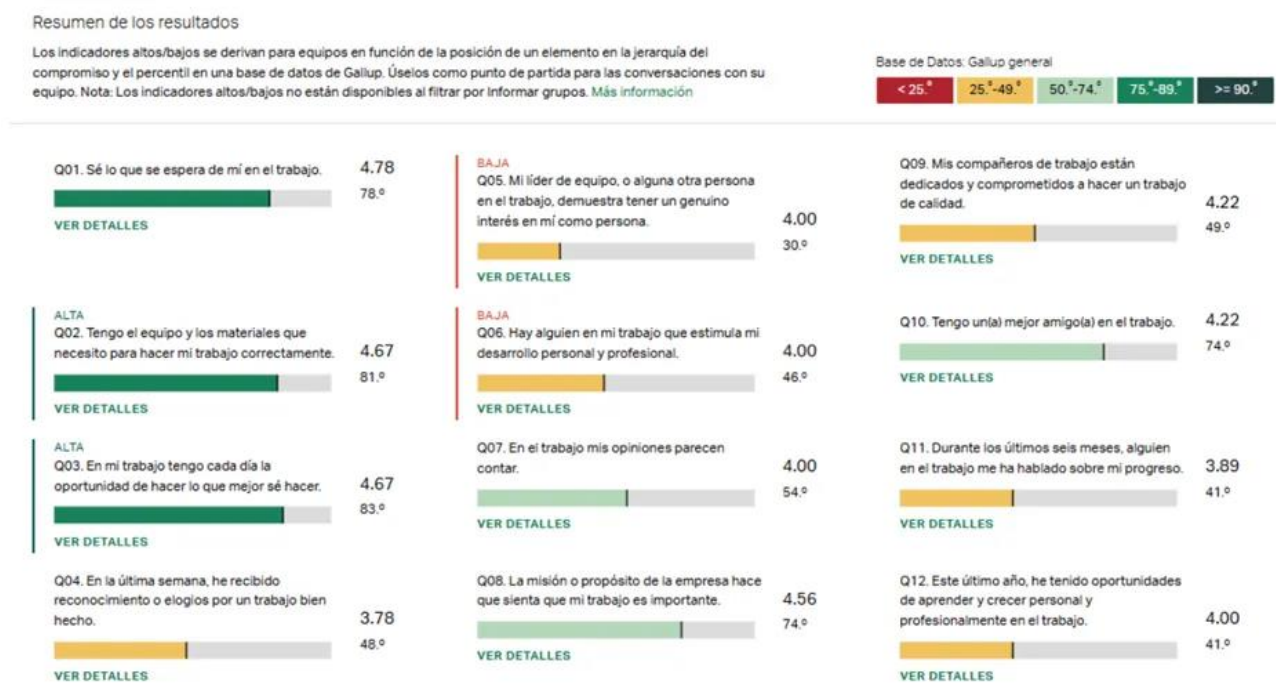
Nota: La figura muestra la cifra de los resultados del mes de septiembre de la encuesta Q12 en Constructoras Bolivar Bogota 2024 Colombia Fuente: Marilyn, Lina,(2024)

- Q01 "Sé lo que se espera de mí en el trabajo": 4.78 (Percentil 78) - Excelente claridad de expectativas.
- Q02 "Tengo el equipo y los materiales que necesito": 4.67 (Percentil 81) - Los empleados cuentan con los recursos necesarios.
- Q03 "Tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer": 4.67 (Percentil 83) - Buena percepción de aplicación de habilidades.

- Q04 "He recibido reconocimiento": 3.78 (Percentil 48) - Área de oportunidad, el reconocimiento podría ser más frecuente.
- Q05 "Mi líder muestra interés genuino": 4.00 (Percentil 30) - Baja percepción de interés de los líderes en los empleados.
- Q06 "Alguien estimula mi desarrollo": 4.00 (Percentil 46) - Moderada percepción de apoyo al desarrollo profesional.
- Q11 "Alguien ha hablado sobre mi progreso": 3.89 (Percentil 41) - Falta de retroalimentación formal.

Tabla 2

Resultados de noviembre 2024



Nota: La figura muestra la cifra de los resultados del mes de noviembre de la encuesta Q12 en

Constructoras Bolivar Bogota 2024 Colombia Fuente: Marilyn, Lina,(2024)

- Q01 "Sé lo que se espera de mí": 4.78 (Percentil 78) - Mantiene alta claridad de expectativas.
- Q02 "Tengo los recursos necesarios": 4.67 (Percentil 81) - Continúa teniendo los recursos adecuados.
- Q04 "He recibido reconocimiento": 3.78 (Percentil 48) - Persiste la oportunidad de mejorar el reconocimiento.
- Q05 "Mi líder muestra interés": 4.00 (Percentil 30) - Bajo interés percibido de los líderes.
- Q06 "Alguien estimula mi desarrollo": 4.00 (Percentil 46) - Moderada percepción de apoyo al desarrollo.

Tabla 3

Resultados generales 2024



Nota: La figura muestra la cifra de los resultados generales de la encuesta Q12 en Constructoras Bolívar Bogotá 2024 Colombia Fuente: Marilyn, Lina, 2024

- Promedio de Compromiso: 4.40 (Supera meta de 4.21)

- Áreas Fuertes: Claridad de expectativas (Q01), recursos (Q02), oportunidades de mejora (Q03)
- Áreas de Oportunidad: Reconocimiento (Q04), interés de líderes (Q05), retroalimentación (Q11)

Interpretación y Conclusiones

La imagen muestra que, en general, el compromiso en el área de Gerencia Comercial y Mercadeo es positivo y que la mayoría de los empleados tienen claro lo que se espera de ellos y perciben oportunidades de mejora. Sin embargo, los resultados indican áreas de oportunidad en reconocimiento y atención al bienestar de los empleados, las cuales podrían fortalecerse para elevar aún más el compromiso y la motivación.

Estos resultados pueden guiar a los líderes de la compañía para implementar estrategias de mejora enfocadas en:

- **Incrementar el reconocimiento** efectivo, tanto formal como informal, para reforzar la motivación.
- **Aumentar el interés en el bienestar** de los empleados, promoviendo un entorno de apoyo y consideración por el desarrollo y las necesidades individuales.

A partir del planteamiento del problema, el objetivo de este análisis es identificar cómo los resultados de la encuesta de compromiso de Gallup reflejan los desafíos estratégicos en la gestión del talento humano en Constructora Bolívar Bogotá. Los datos obtenidos permiten observar áreas específicas de mejora y fortalezas en el clima laboral, proporcionando un contexto detallado para desarrollar una planificación estratégica efectiva.

Fortalezas

1. **Claridad en las Expectativas (Q01):** La pregunta sobre la claridad en las expectativas ("Sé lo que esperan de mí en el trabajo") obtuvo una puntuación alta (4.78), lo cual indica que los empleados tienen una comprensión adecuada de sus responsabilidades. Esta claridad es crucial, dado que la reestructuración reciente ha creado nuevos roles y responsabilidades. Este puntaje sugiere que, aunque existen problemas de organización, al menos los empleados tienen una buena idea de lo que se espera de ellos en su día a día, lo cual es una base sólida para trabajar en la motivación y cohesión del equipo.
2. **Aplicación de Habilidades (Q03):** La pregunta "Tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer" recibió una calificación de 4.67, indicando que los empleados perciben que pueden utilizar sus habilidades en sus funciones. En un contexto de cambios recientes, esta percepción positiva muestra que los roles asignados están alineados en alguna medida con las capacidades de los empleados, lo que es beneficioso para la productividad y puede ayudar a reducir la rotación si se aprovecha adecuadamente.

Áreas Críticas de Mejora

1. **Reconocimiento Insuficiente (Q04):** La puntuación de 4.01 en "He recibido reconocimiento o elogios en los últimos siete días" revela una falta de reconocimiento frecuente, lo cual es un factor crítico de desmotivación y afecta directamente el clima laboral. La falta de una estrategia de reconocimiento en medio de una reestructuración y cambios de liderazgo puede llevar a los empleados a sentirse desvalorados, afectando tanto su compromiso como su productividad. En un entorno tan dinámico como el de Constructora Bolívar Bogotá, implementar sistemas de reconocimiento regulares y transparentes podría reducir el sentimiento de inestabilidad y mejorar la moral del equipo.

2. **Interés Genuino en los Empleados (Q05):** La pregunta sobre si "Mi líder muestra un interés genuino en mí como persona" obtuvo una calificación de 4.38. Esto revela una desconexión en la relación líder-subordinado, algo que es común cuando se reemplazan líderes con experiencia por personal joven y sin experiencia en el área comercial. La falta de interés percibido afecta el sentido de pertenencia y puede ser un factor en la alta rotación y el clima laboral negativo. Este aspecto es clave para construir una cultura organizacional sólida, y una mejora en este rubro podría ayudar a retener talento y a fortalecer la cohesión del equipo.
3. **Retroalimentación y Comunicación sobre el Progreso (Q11):** La pregunta sobre si los empleados han recibido retroalimentación sobre su progreso en los últimos seis meses tiene uno de los puntajes más bajos (3.89). La falta de retroalimentación adecuada sugiere que no existe un sistema estructurado de evaluación y desarrollo profesional, lo que contribuye a la confusión y desmotivación, y limita el crecimiento profesional de los empleados. Esta deficiencia en la retroalimentación también refleja una falta de planificación estratégica en la gestión de talento humano, que debe ser abordada para mejorar el clima laboral y alinear los objetivos individuales con los de la empresa.

Segundo resultado

Puntajes más altos:

- **Q01: Sé lo que se espera de mí en el trabajo** - Puntaje: **4.78** (Percentil 78).

Los empleados tienen claridad sobre sus roles y expectativas, lo cual es esencial para mantener un buen rendimiento y compromiso.

- **Q02: Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente** Puntaje: **4.67** (Percentil 81).

Los empleados sienten que cuentan con los recursos necesarios, lo que facilita su desempeño y contribuye a un entorno de trabajo eficiente.

- **Q03: En mi trabajo tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer -**
Puntaje: **4.67** (Percentil 83).

Esto indica que los empleados pueden utilizar sus habilidades al máximo, lo cual es motivador y les permite sentirse realizados en su trabajo.

- **Q08: La misión o propósito de la empresa hace que sienta que mi trabajo es importante -** Puntaje: **4.56** (Percentil 74).

Los empleados encuentran sentido en su trabajo, lo que fortalece su compromiso con la empresa.

Puntajes medios y áreas de oportunidad:

- **Q04: En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho -** Puntaje: **3.78** (Percentil 48).

Aunque no es un puntaje bajo, muestra que el reconocimiento podría ser más frecuente o efectivo, un área de mejora que puede impactar positivamente en la motivación.

- **Q05: Mi líder de equipo demuestra tener un genuino interés en mí como persona -**
Puntaje: **4.00** (Percentil 30).

Este puntaje es relativamente bajo en comparación con otros elementos, lo que indica una oportunidad para fortalecer la relación entre líderes y empleados.

- **Q06: Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional -**
Puntaje: **4.00** (Percentil 46).

Esto refleja que el apoyo al desarrollo profesional es percibido como moderado; mejorarlo podría impulsar el compromiso a largo plazo.

- **Q11: Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso** - Puntaje: **3.89** (Percentil 41).

Este resultado sugiere que el feedback (proceso mediante el cual se proporciona retroalimentación sobre el desempeño y comportamiento de los empleados) formal sobre el progreso podría ser más frecuente o constructivo.

Puntajes bajos:

- **Q09: Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad** - Puntaje: **4.22** (Percentil 49).

Esto refleja un compromiso razonable entre compañeros, pero indica que hay margen de mejora para fomentar una mayor dedicación colectiva.

- **Q10: Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo** - Puntaje: **4.22** (Percentil 74).

Tener relaciones sólidas en el trabajo es importante para el ambiente laboral; sin embargo, el resultado es moderado, lo que sugiere que fortalecer la cohesión entre colegas podría mejorar el clima laboral.

- Claridad en roles y expectativas: Los altos puntajes en las preguntas Q01 ("Sé lo que se espera de mí en el trabajo") y Q02 ("Tengo el equipo y los materiales que necesito") indican que los empleados tienen una buena comprensión de sus responsabilidades y cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo. Esto es positivo, especialmente considerando los cambios organizacionales recientes.
- Oportunidades de desarrollo: Los resultados muestran una percepción moderada en cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional y personal (Q06 "Alguien estimula mi desarrollo"). Esto sugiere que los empleados sienten que podrían tener más apoyo y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

- Reconocimiento insuficiente: Un área clave de oportunidad es el bajo puntaje en reconocimiento (Q04 "He recibido reconocimiento"). Esto indica que los empleados no sienten que sus esfuerzos y logros se reconocen con la frecuencia o efectividad deseada, lo cual puede afectar negativamente su motivación.
- Falta de interés de líderes: Otro aspecto crítico es la baja percepción del interés genuino de los líderes en los empleados como personas (Q05 "Mi líder muestra interés genuino"). Esto sugiere una desconexión entre los líderes y sus equipos, lo cual puede impactar el compromiso a largo plazo.
- Retroalimentación limitada: Los resultados también muestran una oportunidad de mejora en los procesos de retroalimentación sobre el progreso de los empleados (Q11 "Alguien ha hablado sobre mi progreso"). La falta de un sistema estructurado de evaluación y desarrollo profesional puede generar desmotivación.

Conclusiones

En conclusión, las estrategias de mejora deben enfocarse en aumentar el reconocimiento, mejorar la relación líder-empleado, implementar procesos de retroalimentación y desarrollo, y fomentar la colaboración entre los miembros del equipo. Estas acciones, alineadas con los objetivos planteados, permitirán a Constructora Bolívar Bogotá optimizar el compromiso y la satisfacción de su personal en el área de Gerencia Comercial y Mercadeo.

Los resultados de la encuesta Gallup Q12 muestran un nivel de compromiso elevado en el área de Gerencia Comercial y Mercadeo de Constructora Bolívar Bogotá, con un puntaje promedio de 4.40 sobre 5. Este resultado es superior a la meta establecida por la compañía (4.21) y coloca al área en una posición favorable en comparación con otras organizaciones. Los empleados muestran claridad sobre las expectativas laborales y perciben que tienen oportunidades para mejorar y desarrollarse, lo cual es un indicador positivo del clima organizacional.

Las áreas más destacadas fueron la claridad sobre lo que se espera de los empleados en sus roles y las oportunidades de mejora profesional. Estos factores son fundamentales para mantener un alto nivel de compromiso, ya que los empleados sienten que tienen una comprensión adecuada de sus responsabilidades y el respaldo para crecer dentro de la organización.

A pesar de los resultados positivos, se identificaron áreas clave que requieren atención: el reconocimiento y el interés genuino de los líderes por sus empleados. El puntaje relativamente bajo en la percepción de reconocimiento (4.01) y en la relación personal con los líderes (4.38) sugiere que, aunque los empleados cumplen con sus expectativas, sienten que no se les reconoce con la frecuencia o la calidad que esperan. Asimismo, el interés percibido por parte de los líderes no es suficiente para fomentar un sentido de pertenencia más profundo en los empleados.

El bajo puntaje en la retroalimentación sobre el progreso (3.89) refleja una oportunidad significativa para mejorar en cuanto a la retroalimentación constructiva y continua. La falta de un sistema estructurado de evaluación y desarrollo profesional limita las oportunidades de crecimiento y puede generar desmotivación entre los empleados.

La reciente reestructuración organizacional y el cambio en la dirección de la Gerencia Comercial y Mercadeo han creado incertidumbre en algunos empleados. Esto se refleja en la necesidad de trabajar en la construcción de una relación sólida y de confianza entre los nuevos líderes y sus equipos. Las intervenciones para mejorar el liderazgo y la gestión de equipos son esenciales para garantizar la adaptación y el éxito a largo plazo. A partir de los resultados, se proponen varias recomendaciones para mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados, tales como aumentar la frecuencia del reconocimiento, fortalecer la relación entre líderes y empleados a través de un mayor interés personal y profesional, implementar un sistema de retroalimentación más robusto y ofrecer más oportunidades de desarrollo profesional y capacitación. Además, se recomienda seguir promoviendo la claridad en los roles y responsabilidades, especialmente durante los períodos de cambio organizacional.

El análisis de los resultados de la encuesta Gallup Q12 en Constructora Bolívar Bogotá proporciona una visión integral del compromiso de los empleados, identificando tanto fortalezas como áreas de mejora. Implementar estrategias que aborden las áreas críticas permitirá fortalecer el compromiso laboral y optimizar el clima organizacional, lo cual contribuirá a mejorar la productividad y la retención de talento en la compañía. Los resultados muestran que los empleados en esta área tienen claridad en sus roles y cuentan con los recursos necesarios, pero el reconocimiento y el interés genuino por parte de sus líderes podrían mejorarse. Además, el

desarrollo profesional y el feedback sobre el progreso también son áreas en las que se podría trabajar para aumentar el compromiso.

El diagnóstico realizado mediante la encuesta GALLUP en Constructora Bolívar Bogotá revela áreas clave de oportunidad y fortaleza que se deben considerar al analizar los problemas de motivación, rotación de personal, y confusión interna dentro de la organización. Estos problemas son consecuencia directa de la falta de una planificación estratégica efectiva, la reestructuración reciente y la llegada de nuevos líderes sin experiencia comercial. La implementación de una estrategia de mejora debe partir de este análisis para abordar las causas subyacentes y las oportunidades de crecimiento.

El alto puntaje en preguntas relacionadas con la claridad en los roles y las expectativas (Q01) refleja un área positiva. Esto significa que los empleados tienen una buena comprensión de lo que se espera de ellos, lo que es fundamental para mantener el rendimiento y la motivación. Sin embargo, la reestructuración de roles (como el paso de monitores a coordinadores) ha generado confusión, lo que sugiere que la implementación de estas expectativas debe estar acompañada de una gestión del cambio adecuada, asegurando que los nuevos roles sean bien comprendidos y adoptados por todos los miembros del equipo.

El alto puntaje en la percepción de contar con los recursos necesarios para hacer el trabajo (Q02) es positivo, lo que implica que los empleados se sienten apoyados en cuanto a herramientas y materiales. No obstante, la falta de experiencia en el equipo joven podría estar limitando el aprovechamiento óptimo de estos recursos. Es crucial implementar programas de capacitación adecuados para que los nuevos líderes y coordinadores no solo cuenten con los recursos, sino también con las habilidades necesarias para utilizarlos de manera efectiva.

Las áreas de oportunidad más claras se encuentran en el reconocimiento (Q04), el interés genuino de los líderes por sus empleados (Q05), y el feedback sobre el progreso (Q11). Los puntajes bajos en estos aspectos sugieren una desconexión entre los empleados y los líderes en términos de reconocimiento y desarrollo profesional. Es posible que la falta de interacción y retroalimentación constante con los subordinados sea un factor clave en la desmotivación, especialmente considerando la rotación reciente.

Las respuestas sobre el desarrollo profesional y personal (Q06) indican que, aunque hay una percepción moderada de apoyo, este no es lo suficientemente fuerte como para generar un compromiso profundo. Esto se ve reflejado en la rotación de personal y la insatisfacción general. Las oportunidades de capacitación y mentoría podrían ser una estrategia crucial para fortalecer el desarrollo de los empleados, especialmente los nuevos en posiciones de liderazgo, para fomentar un ambiente de aprendizaje continuo.

El puntaje moderado en relación con la dedicación y el compromiso de los compañeros de trabajo (Q09) y la existencia de relaciones cercanas en el equipo (Q10) revela una oportunidad significativa para mejorar la cohesión grupal. La falta de una cultura organizacional sólida puede ser uno de los factores que contribuye a la desconexión y la alta rotación, lo que resalta la importancia de reforzar las relaciones laborales y fomentar el trabajo en equipo.

Recomendaciones

Se recomienda implementar un sistema de reconocimiento más estructurado y frecuente, tanto formal como informal, que permita destacar los logros individuales y colectivos. Esto contribuirá a mejorar la motivación y el compromiso de los empleados.

Se debe fomentar una cultura organizacional en la que los líderes demuestren un interés genuino por el bienestar y desarrollo de sus equipos. Esto se puede lograr mediante sesiones de retroalimentación personalizadas, así como actividades de integración y coaching.

Establecer un sistema continuo de retroalimentación, en el que los empleados reciban comentarios regulares sobre su desempeño y oportunidades de mejora. Además, promover programas de desarrollo profesional, como capacitaciones y mentorías, para fomentar el crecimiento dentro de la organización.

Mejorar la comunicación interna para garantizar que todos los empleados comprendan claramente sus roles, expectativas y los objetivos estratégicos de la empresa. Utilizar plataformas digitales y reuniones periódicas puede ayudar a facilitar esta comunicación.

Organizar actividades que promuevan la cohesión del equipo, como eventos de integración y dinámicas de trabajo en equipo. Esto ayudará a fortalecer las relaciones entre colegas y mejorar la moral general del grupo.

Referencias Bibliográficas

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Review Press.
- Bejarano, M. A. G., & Siu, D. R. S. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110-115.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Dorado, G., Nicol, E., & Arce Duran, P. A. (2021). Compromiso organizacional y contrato psicológico en el personal de ventas de una organización distribuidora de productos de belleza. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*, 19(1), 20-58.
- Gallup, Inc. (2016). *Q12: The essentials of employee engagement*. Gallup.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.

- González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(3), 355-371.
- Guirado Aguilera, D. (2019). Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom.
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F., & Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano. *Advocatus*, 14(28), 1-15. <https://doi.org/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD.
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M., & González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a ed.). Editoria ICB.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (11ª ed.). Pearson Educación.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15^a ed.). Pearson.
- Sayes, C. E. (2017). Los factores de la motivación según la teoría de Herzberg en las empresas santanecas.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4^a ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Tapscott, D. (1996). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. McGraw-Hill.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human resource management review*, 25(2), 188-204.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, 54(2), 167-183. <https://doi.org/10.1002/hrm.21702>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

Apéndices

Encuesta Gallup de Compromiso Laboral

Este apéndice contiene las afirmaciones utilizadas en la encuesta Gallup para evaluar el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados en la Constructora Bolívar. Los empleados deben calificar su nivel de acuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala de 1 a 5:

1. **Totalmente en desacuerdo**
2. **En desacuerdo**
3. **Neutral**
4. **De acuerdo**
5. **Totalmente de acuerdo**
6. **Sé lo que se espera de mí en el trabajo.**
 - (Escala 1 a 5)
7. **Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente.**
 - (Escala 1 a 5)
8. **En mi trabajo tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.**
 - (Escala 1 a 5)
9. **En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.**
 - (Escala 1 a 5)
10. **Mi jefe o alguien en mi trabajo se preocupa de mí como persona.**
 - (Escala 1 a 5)
11. **La misión o propósito de la empresa hace que sienta que mi trabajo es importante.**
 - (Escala 1 a 5)

12. En el trabajo mis opiniones parecen contar.

- (Escala 1 a 5)

13. La misión o propósito de la empresa hace que sienta que mi trabajo es importante.

- (Escala 1 a 5)

14. Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.

- (Escala 1 a 5)

15. Tengo una mejor oportunidad en el trabajo.

- (Escala 1 a 5)

11. Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.

- (Escala 1 a 5)

12. Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.

- (Escala 1 a 5)