

Plan de Fortalecimiento de la Dirección, Organización y Planificación del Talento Humano

Andrés Felipe Mosquera Ceballos

Daira Alejandra Mosquera Salinas

Merlis María Corcho De La Rosa

Daisury Tatiana Copete Ayala

Santiago Rendon Osorio

Asesor

José David Hernández López

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

Agradecimientos

Agradecemos primero a Dios, a nuestras familias que con sus palabras e incluso con su silencio han sido de gran apoyo en este camino de formación; de manera especial a nuestros docentes y tutores por su orientación, acompañamiento y aportes académicos durante el desarrollo de este trabajo. Su guía fue fundamental para fortalecer nuestros conocimientos y para avanzar con claridad en cada etapa del proyecto.

Expresamos también nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por brindarnos los recursos, espacios y herramientas necesarias para nuestra formación profesional.

Resumen

El presente trabajo desarrolla un Plan de Fortalecimiento de la Dirección, Organización y Planificación del Talento Humano para la empresa Andina de Construcciones y Asociados S.A.S. El objetivo principal es optimizar los procesos estratégicos internos para mejorar la competitividad y reducir la alta rotación de personal característica del sector de la construcción. A través de un diagnóstico integral, se proponen estrategias de inducción, capacitación y evaluación del desempeño alineadas con las metas organizacionales. Se concluye que una gestión humana estructurada no solo incrementa la productividad, sino que fomenta un clima organizacional saludable y sostenible en el tiempo.

Palabras clave: cultura organizacional, Gestión del talento humano, planeación estratégica, retención de personal, sector construcción.

Abstract

This study develops a Strengthening Plan for the Direction, Organization, and Planning of Human Talent for the company Andina de Construcciones y Asociados S.A.S. The primary objective is to optimize internal strategic processes to enhance competitiveness and reduce the high staff turnover rates characteristic of the construction sector. Through a comprehensive diagnosis, strategies for induction, training, and performance evaluation are proposed, aligned with organizational goals. It is concluded that a structured human management approach not only increases productivity but also fosters a healthy and sustainable organizational climate over time.

Keywords:

Human talent management, strategic planning, construction sector, staff retention, organizational culture.

Tabla de Contenido

Introducción	8
Pregunta Problematizadora	10
Justificación	11
Objetivos	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
Antecedentes	13
Marco teórico	16
Marco Conceptual.....	17
Marco legal	18
Elementos asociados al clima organizacional, teorías motivacionales y su aplicación práctica.....	20
Reconocimiento y desarrollo	26
Teorías motivacionales aplicadas al contexto organizacional	26
Metodología	28
Tipo de investigación.....	28
Resultados	31
Métodos de evaluación del desempeño y creación de estrategias de retribución y beneficios para medir talento humano y rendimiento	34
Alcance del Protocolo	34
Principios de la Evaluación del Desempeño.....	35

Competencias y dimensiones a evaluar	35
Enfoque del sistema	36
Escala de Calificación y Ponderación.....	37
La comparación y el análisis de resultados.....	37
Conclusiones	41
Recomendaciones	43
Referencias Bibliográficas	44

Lista de Tablas

Tabla 1 *Niveles y escalas de evaluación* **¡Error! Marcador no definido.**

Introducción

La gestión del talento humano se ha consolidado como un elemento estratégico para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en sectores caracterizados por altos niveles de exigencia operativa, como el de la construcción. En este contexto, las empresas requieren no solo de recursos técnicos y financieros, sino también de procesos de dirección, organización y planificación del personal que permitan responder de manera efectiva a los cambios del entorno y a las demandas del mercado.

El presente trabajo tiene como propósito diseñar un Plan de Fortalecimiento de la Dirección, Organización y Planificación del Talento Humano para la empresa Andina de Construcciones y Asociados S.A.S., orientado a optimizar sus procesos internos y a reducir la rotación del personal. A partir de un diagnóstico integral y del análisis de marcos teóricos y normativos vigentes, se plantean estrategias enfocadas en la inducción, capacitación, evaluación del desempeño y bienestar laboral, con el fin de mejorar la productividad, fortalecer el clima organizacional y promover el desarrollo de competencias. De esta manera, se busca contribuir a la consolidación de una gestión humana estructurada que impacte positivamente la competitividad y sostenibilidad de la organización.

Planteamiento Del Problema

El sector de la construcción se caracteriza por operar en un entorno altamente dinámico y exigente, en el cual la adecuada gestión del talento humano resulta determinante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En las pequeñas y medianas empresas del sector, es frecuente encontrar dificultades relacionadas con la dirección, organización y planificación del personal, lo que se traduce en altos índices de rotación, brechas de competencias técnicas y desafíos constantes en materia de seguridad y salud en el trabajo.

En el caso de Andina de Construcciones y Asociados S.A.S., empresa en proceso de crecimiento, se evidencia la necesidad de fortalecer sus procesos de gestión humana para garantizar un desempeño eficiente y sostenido. La ausencia de políticas claras, estructuras organizativas bien definidas y estrategias de planificación alineadas con los objetivos corporativos limita la consolidación del conocimiento interno y afecta la continuidad de los equipos de trabajo.

Adicionalmente, la presión por cumplir cronogramas contractuales, los riesgos inherentes a las labores operativas y la competencia del mercado exigen que el personal cuente con competencias técnicas actualizadas y con un entorno laboral que promueva el compromiso y la permanencia. En este sentido, la gestión del talento humano no puede limitarse a una función operativa, sino que debe asumirse como un proceso estratégico que permita prevenir problemáticas recurrentes y fortalecer la competitividad organizacional.

Alta Rotación de Personal: Un flujo constante de entradas y salidas que incrementa los costos de reclutamiento y capacitación, y compromete la curva de aprendizaje de los equipos.

Riesgos Inherentes al Trabajo: La seguridad y salud en el trabajo son prioridades no negociables. Un déficit en la gestión del talento humano (GTH) se traduce directamente en un aumento de la accidentalidad laboral.

Presión Competitiva: La necesidad de demostrar "calidad y seguridad" (como dicta su lema) requiere que el personal posea competencias técnicas de vanguardia, lo cual exige procesos de desarrollo y capacitación continuos (Desarrollo del Talento). En teoría, la GTH moderna debe ser estratégica (Chiavenato, 2020), no solo administrativa. En la práctica, el sector construcción a menudo prioriza la operatividad inmediata sobre la planificación a largo plazo del talento.

Pregunta Problematizadora

¿Cómo contribuyen los procesos de dirección, organización y planificación del talento humano al logro de los objetivos estratégicos y a la mejora del desempeño organizacional en la empresa Andina de Construcciones y Asociados S.A.S.?

Justificación

El fortalecimiento de la dirección, organización y planificación del talento humano constituye una necesidad prioritaria para las empresas del sector de la construcción, debido a los altos niveles de rotación, la constante actualización de competencias técnicas y la gestión permanente de riesgos laborales. En este contexto, Andina de Construcciones y Asociados S.A.S. requiere implementar estrategias sostenibles que permitan optimizar el desempeño del personal y garantizar la continuidad de sus procesos operativos.

Un programa de inducción, entrenamiento y capacitación adecuadamente estructurado facilita la integración de los nuevos colaboradores, fortalece sus habilidades y contribuye a la prevención de errores y accidentes laborales. Asimismo, la limitada existencia de estudios locales enfocados en la gestión del talento humano en empresas constructoras reduce la disponibilidad de referentes contextualizados que orienten la toma de decisiones.

Por lo anterior, el desarrollo del presente trabajo se justifica en la necesidad de proponer un plan integral que responda a las particularidades del sector y de la organización, promoviendo una gestión humana alineada con los objetivos estratégicos, la cultura de seguridad y el fortalecimiento del capital humano como factor clave para la competitividad.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de fortalecimiento de la dirección, organización y planificación del talento humano en la empresa Andina de Construcciones y Asociados S.A.S., integrando herramientas estratégicas orientadas a mejorar el desempeño y la satisfacción laboral.

Objetivos Específicos

-Analizar el estado actual de los procesos de selección e inducción para identificar brechas en las competencias del personal.

-Proponer un programa de capacitación y entrenamiento basado en estrategias de upskilling y reskilling que responda a las necesidades del sector.

-Establecer un sistema de evaluación del desempeño y compensación que incentive la productividad y el compromiso de los colaboradores.

Antecedentes

1. La Transformación del Rol del Talento Humano (Argumento Global)

"A lo largo de las últimas décadas, se ha evidenciado un cambio de paradigma donde el trabajador dejó de ser visto como un recurso intercambiable para ser reconocido como el activo más valioso de la organización. Según **Chiavenato (2020)**, la gestión moderna no se limita a contratar y pagar, sino a integrar a las personas en la estrategia global del negocio. Para nuestro caso de estudio, esto implica que el éxito de la constructora no depende solo de la maquinaria, sino de la capacidad técnica y el compromiso de quienes la operan."

La gestión estratégica del talento humano ha evolucionado de ser una función meramente administrativa para convertirse en un pilar fundamental para la competitividad organizacional en el siglo XXI. En el contexto global, autores como **Chiavenato (2020)** sostienen que las personas ya no son solo recursos de producción, sino socios estratégicos que aportan capital intelectual, creatividad y competencias esenciales para la sostenibilidad de la empresa

2. El Desafío de la Gestión Estratégica en el Sector Construcción (Contexto Local)

"En el contexto colombiano, las empresas del sector construcción enfrentan una realidad compleja marcada por la temporalidad de los proyectos y la alta movilidad laboral. Como señalan **Noriega y Farfán (2024)**, la planeación estratégica en PYMES colombianas suele ser reactiva. En **Andina de Construcciones**, hemos identificado que la falta de una estructura sólida en la dirección del talento humano genera vacíos en la cultura organizacional, lo que se traduce en una pérdida de conocimiento especializado cada vez que un colaborador abandona la firma."

3-En **Colombia**, el panorama de la gestión humana en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente en el sector de la construcción, presenta desafíos particulares

relacionados con la alta rotación de personal, la presión por el cumplimiento de plazos contractuales y la necesidad de competencias técnicas especializadas. La literatura local subraya que las organizaciones colombianas deben transitar hacia modelos que no solo busquen la eficiencia operativa, sino que también promuevan un liderazgo ético y socialmente responsable que potencie el capital relacional basado en valores.

Para la empresa **Andina de Construcciones y Asociados S.A.S.**, el fortalecimiento de la dirección, organización y planificación del personal surge como una respuesta necesaria ante la falta de procesos estratégicos que mitiguen la rotación. Implementar un modelo de gestión basado en el diagnóstico integral permite alinear las capacidades de los colaboradores con los objetivos misionales, fomentando un clima organizacional saludable que impacta directamente en la productividad y en la perdurabilidad del negocio en un mercado dinámico.

La Ética y el Liderazgo Transformador (Referencia al Syllabus), "No se puede hablar de antecedentes en gestión humana sin mencionar la ética. El diplomado subraya la importancia de un liderazgo que potencie el capital relacional. En este sentido, **Leal Afanador (2021)** propone un liderazgo transformador que no solo mande, sino que inspire. Para nuestra empresa, los antecedentes muestran que los modelos de dirección tradicionales y autoritarios ya no son efectivos; los nuevos trabajadores buscan entornos donde el bienestar y la justicia organizacional (como menciona **Pimienta, 2024**) sean la norma y no la excepción".

La Tecnología como Herramienta de Mejora (Argumento de Innovación), "Finalmente, la evolución tecnológica ha redefinido la forma en que medimos el desempeño. La incorporación de análisis de datos permite que la toma de decisiones en **Andina de Construcciones** deje de ser subjetiva y pase a basarse en indicadores reales de productividad y clima laboral. Esto no es solo

una tendencia, sino una necesidad para garantizar que los planes de desarrollo y capacitación realmente cierren las brechas de competencias identificadas en las fases previas de este estudio."

Marco teórico

Título de la Investigación

Plan de Fortalecimiento de la Dirección, Organización y Planificación del Talento Humano.

Gestión moderna del talento humano

Partiendo desde el talento humano, a lo largo de los años ha evolucionado, teniendo un enfoque desde lo estratégico, donde se resalta que las personas son cruciales, principales y fundamentales como activos en todas las organizaciones, según Crespo (2021), desde la gestión moderna. “Los recursos humanos se presentan en los objetivos organizacionales y a su vez el desarrollo integral de todos los colaboradores”. Todo esto se integra con prácticas que buscan el bienestar, la potabilidad y la sostenibilidad.

Dirección y liderazgo

Desde la perspectiva de Chiavenato (2020), la dirección organizacional cumple un papel, el cual es determinante para la elaboración de condiciones que fortalezcan el desempeño laboral. Desde los distintos señalamientos nos direcciona hacia una eficacia al talento humano que está dirigida desde la motivación y el desarrollo de las diferentes competencias de los colaboradores para que se genere un ambiente laboral positivo. Esto lo podemos ligar a lo que dice Leal Afanador (2021), resaltando el liderazgo transformador enfatizando en que es un modelo clave para fortalecer la dirección organizacional, dado que promueve la participación, la confianza y el empoderamiento en todo el equipo de trabajo, lo cual es fundamental para enfrentar todos los

retos laborales a nivel organizacional en el siglo XXI, por lo cual, en los distintos planes de la gestión del talento humano se deben incluir estrategias de desarrollo de liderazgo.

Organización del trabajo y estructura organizacional

Desde la organización del trabajo se plasma la definición de los distintos roles, como también responsabilidades, la creación de procesos y líneas de comunicación. Desde la investigación de Crespo (2021), se define la estructura organizacional como algo que permite a las organizaciones, optimizar todos los recursos humanos y que esto representa una mejora en la eficiencia, con la condicionalidad de que sea flexible y adaptable a los diferentes cambios del entorno, teniendo en cuenta esto desde el área de talento humano se debe basar en unas competencias que faciliten la asignación de las diferentes funciones y el desarrollo profesional es desde aquí donde parten la estructura interna, los manuales de funciones y los diferentes procesos que asegure una coherencia y el funcionamiento correcto entre las personas, los cargos o puestos de trabajos y los objetivos.

Fortalecimiento el talento humano

El fortalecimiento se da desde la efectividad de la dirección y la organización, para lo cual es fundamental el clima organizacional positivo que se considera como un factor de éxito motivacional y de productividad según lo afirma Pimienta (2024), para esto debemos establecer en el plan del área de talento humano, mecanismos de medición o indicadores que ayudan a la mejora continua del clima organizacional.

Marco Conceptual

El marco conceptual permite delimitar y clarificar los conceptos fundamentales que orientan el desarrollo del presente trabajo, facilitando la comprensión de los elementos

relacionados con la gestión del talento humano y el clima organizacional en la empresa Andina de Construcciones y Asociados S.A.S.

En este contexto, la gestión del talento humano se entiende como el conjunto de procesos estratégicos orientados a atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, alineando sus competencias con los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2020).

El clima organizacional hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral, incluyendo factores como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y condiciones laborales, los cuales influyen directamente en la motivación y el desempeño.

Finalmente, el liderazgo, la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales se consolidan como elementos clave para el fortalecimiento del talento humano, especialmente en empresas del sector de la construcción, donde la seguridad, el trabajo en equipo y el bienestar laboral son determinantes para la productividad y la sostenibilidad organizacional.

Marco legal

Constitución política de Colombia

La Constitución Política reconoce el derecho fundamental del trabajo como uno de los pilares más importantes del desarrollo social y económico del país colombiano. Este derecho implica el acceso al empleo y la garantía de contar con condiciones laborales justas, dignas y equitativas con todo el equipo de trabajo de la empresa. El estado colombiano asume con las obligaciones de formular y promover políticas orientadas a la protección del empleo, la estabilidad laboral y sobre todo a la igualdad de oportunidades. Así mismo, el estado debe de

garantizar el acceso a la seguridad social, la protección de riesgos laborales, tener un ambiente laboral seguro e integro, que contribuyan al bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

- Alinear la gestión humana con la dignidad y bienestar del trabajador
- Sustenta la implementación de políticas de seguridad y salud del trabajo
- Promueve ambiente laboral justo, seguros y participativos
- Contribuye a reducir conflictos laborales y mejorar la estabilidad organizacional

Código sustantivo del trabajo

El principal marco normativo que regula las relaciones laborales en Colombia, estableciendo los derechos y deberes de los empleados, su finalidad es garantizar la justicia en las relaciones del trabajo, la protección del trabajador y los intereses económicos,

- Tipos de contratos laborales (termino fijo, indefinido, obra o labor)
- Jornada laboral, descansos y horas extras
- Prestaciones sociales, salarios y seguridad social
- Causales de terminación de contrato

Normatividad del sector de construcción

La normatividad del sector de la construcción es un marco legal y técnico, que asegurar la seguridad, calidad y sostenibilidad de las edificaciones, enfocadas en las normas de Sismo residencial (NSR-10), Reglamento de construcción sostenible (RCCS), EL reglamento técnico de instalaciones eléctricas (RETIE), Reglamento Técnico del Agua Potable y Saneamiento Básico (RAS), Normas técnicas colombianas (NTC). Con la normatividad del sector de construcción se busca:

- Cumplimiento normativo
- Seguridad y salud de los colaboradores
- Desarrollo de competencias técnicas y comportamentales
- Cumplimientos de normas de instalaciones eléctricas

Decreto 858 de 2025: Sector de salud

- Autoriza que las entidades establezcan estructuras organizacionales y funcionales específicas para liderar la planificación y gestión del talento humano.
- Ordena el fortalecimiento de la formación integral del talento humano en salud con enfoque en atención primaria.
- Mecanismos para el fortalecimiento de la toma de decisiones a partir de información del talento humano en salud

Decreto 1072 de 2015: Decreto Único del Sector Trabajo

Organiza la normativa laboral vigente en Colombia, la cual es el principal instrumento del reglamento del sector de trabajo. Su principal objetivo es unificar, simplificar y sistematizar las relaciones del trabajo, la protección social y la seguridad y salud en el trabajo (SST).

- Establece que todas las empresas públicas, privadas, contratistas y de servicio temporales, debe implementar un sistema de seguridad Y salud en el trabajo SST
- Las empresas deben mantener al día la matriz de peligros, informe de condiciones de salud, plan de trabajo anual.

Elementos asociados al clima organizacional, teorías motivacionales y su aplicación práctica

Propósito

El propósito de analizar los elementos asociados al clima organizacional y las teorías motivacionales es identificar aquellos factores que inciden en la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores, con el fin de proponer acciones prácticas que fortalezcan la gestión del talento humano y contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral en la organización.

Liderazgo

El liderazgo es uno de los pilares fundamentales del clima organizacional, ya que influye directamente en la forma como los colaboradores perciben su entorno laboral y en el nivel de compromiso que desarrollan hacia la organización. Un liderazgo efectivo orienta, motiva y guía a los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, promoviendo la confianza, la participación y el trabajo en equipo.

En el contexto del sector de la construcción, el liderazgo adquiere una relevancia especial debido a la necesidad de coordinar equipos multidisciplinarios, cumplir cronogramas exigentes y garantizar condiciones de seguridad en las obras. El liderazgo transformador se presenta como un enfoque adecuado, dado que fomenta la motivación, el empoderamiento y el desarrollo de competencias en los colaboradores.

Para Andina de Construcciones y Asociados S.A.S., fortalecer el liderazgo implica desarrollar habilidades directivas en los mandos medios y altos, promoviendo una gestión basada en el respeto, la comunicación abierta y el reconocimiento del desempeño, lo cual contribuye a un clima organizacional más positivo y productivo.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un elemento clave para el fortalecimiento del clima laboral, ya que permite la transmisión clara y oportuna de información entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Una comunicación efectiva reduce la incertidumbre, previene conflictos y facilita la coordinación de las actividades diarias.

En las empresas del sector de la construcción, donde las operaciones requieren precisión y cumplimiento de normas técnicas y de seguridad, una comunicación deficiente puede generar errores operativos, retrasos y riesgos laborales. Por ello, es fundamental establecer canales de comunicación claros, formales y accesibles para todos los colaboradores.

En Andina de Construcciones y Asociados S.A.S., una comunicación organizacional efectiva contribuye a fortalecer la relación entre áreas administrativas y operativas, mejora la toma de decisiones y promueve un ambiente laboral basado en la confianza y la colaboración, impactando positivamente en el desempeño organizacional.

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales en el contexto organizacional hacen referencia a la interacción que se establece entre los colaboradores, los líderes y los equipos de trabajo, basada en la comunicación, el respeto y la cooperación. En las organizaciones del sector de la construcción, estas relaciones son fundamentales debido a la naturaleza colaborativa de las actividades y a la necesidad de coordinación permanente entre áreas operativas y administrativas.

De acuerdo con Pimienta (2024), unas relaciones interpersonales saludables favorecen un clima organizacional positivo, reducen los conflictos laborales y fortalecen el sentido de

pertenencia de los trabajadores. Asimismo, un liderazgo participativo y una comunicación efectiva permiten generar confianza, mejorar la toma de decisiones y aumentar el compromiso del talento humano.

En la empresa Andina de Construcciones y Asociados S.A.S., el fortalecimiento de las relaciones interpersonales contribuye a mejorar la cooperación entre los equipos de obra, disminuir errores operativos y promover un ambiente laboral seguro y armonioso.

Condiciones laborales

Las condiciones laborales comprenden el conjunto de factores físicos, organizacionales y psicosociales que influyen en el desempeño y bienestar de los colaboradores, tales como la jornada de trabajo, la seguridad y salud en el trabajo, la estabilidad laboral, la remuneración y los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones.

En el sector de la construcción, las condiciones laborales adquieren especial relevancia debido a los riesgos inherentes a las actividades operativas. Por ello, la implementación de condiciones laborales seguras y dignas, en concordancia con el Decreto 1072 de 2015, resulta fundamental para la prevención de accidentes y la protección integral del talento humano.

Garantizar condiciones laborales adecuadas no solo permite el cumplimiento de la normatividad vigente, sino que también impacta positivamente en la motivación, el desempeño y la permanencia de los colaboradores, fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad de la organización.

Reconocimiento y recompensas

La satisfacción laboral es uno de los ejes fundamentales para alcanzar el éxito organizacional y mantener un ambiente laboral sano y productivo. Las empresas del gremio de construcción enfrentan constantemente desafíos de implementar sistemas de recompensa efectivos que sean capaces de motivar y fidelizar a sus empleados. La recompensa laboral, entendida como el conjunto de beneficios monetarios y no monetarios ofrecidos por las empresas u organizaciones a sus colaboradores, desempeñan un papel crucial en la percepción que estos tienen sobre la empresa para la cual laboran.

El reconocimiento y la recompensa constituyen a herramientas estratégicas fundamentales dentro de las organizaciones, debido a que incide en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los colaboradores. Estas prácticas ayudan a orientar el comportamiento individual y colectivo, enfocándose en los logros de los diferentes objetivos de las organizaciones, fortaleciendo el compromiso.

Según Ossa. Cardona y Álzate Sánchez, 2024, desde esta perspectiva, el sistema de compensación no se limita únicamente al salario, sino que abarca un sin fin de conjunto de elementos que refuerzan el reconocimiento y la pertenencia laboral, que son aspectos claves para sostener altos niveles de satisfacción en contextos organizacionales.

Se reconoce que una gestión del talento humano que prioriza la equidad en los procesos de integraciones y capacitaciones incide en la satisfacción de los trabajadores. El alineamiento entre los objetivos institucionales y las necesidades individuales generan una percepción positiva en el entorno, la cual eleva el compromiso organizacional y aumenta la productividad, logrando cumplir con los objetivos y metas. (Paredes y Bustamante, 2021).

Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo es un conjunto de elementos que rigen la relación entre un empleado y su empresa. La cual aborda diferentes aspectos como el estado, la seguridad y la calidad del entorno laboral, así como también el bienestar y la salud del trabajador. Estos son algunos de los elementos fundamentales en las condiciones de trabajo:

- Salario
- Jornada laboral
- Tipo de contrato
- Vacaciones
- Clasificación profesional

La seguridad y salud en el trabajo SST, se ocupa de todos los aspectos de la salud y la seguridad de los colaboradores, la cual tiene como objetivo prevenir la aparición de accidentes y enfermedades. Un entorno de trabajo seguro es aquel que elimina los riesgos o se han tomado todas las medidas razonables viables para reducir los riesgos y tener un clima organizacional seguro y sano.

El fortalecimiento de la dirección, organización y la planificación del talento humano se fundamenta en obtener un entorno laboral que prioriza la salud mental, la flexibilidad y un ambiente laboral sano y motivacional.

Entorno laboral sano: obtener un ambiente seguro y adecuado a las condiciones físicas y psicológicas del personal. Cuenta con las normas de seguridad y salud del trabajo.

Autocuidado y emocional: tener programas enfocados en el bienestar emocional y la salud mental para fortalecer el desempeño individual.

Reconocimiento y desarrollo

Reconocimiento: con este proceso la organización Andina de construcciones pretende valorar y visibiliza el esfuerzo, desempeño, logros y comportamientos positivos de todos sus colaboradores.

Ejemplos:

Felicitaciones públicas

Incentivos económicos o simbólicos

Agradecimientos formales

Oportunidades de ascenso

Desarrollo: la empresa pondrá en marcha un conjunto de acciones orientadas al crecimiento personal y profesional del trabajador, fortaleciendo sus competencias y bienestar.

Ejemplos:

Capacitaciones

Planes de carrera

Coaching y mentoría

Rotación de cargos

Teorías motivacionales aplicadas al contexto organizacional

Según Leal Afanador (2023), en sus escritos, nos señala que las organizaciones deben integrar en sus procesos la motivación, el liderazgo y el clima organizacional para que se puedan lograr unos resultados que sean sostenibles con el tiempo. Esto se ve desde una perspectiva donde el trabajo se toma de forma inteligente y productiva.

Las prácticas deben ser orientadas en las políticas de bienestar laboral, ligadas a la calidad de vida a todos los colaboradores, la implementación de un liderazgo efectivo, idealmente transformador que fortalezca el compromiso del equipo de trabajo, diseñar programas de reconocimientos e incentivos que se alinean con el departamento de gestión del talento humano para generar una motivación en todos los colaboradores de la organización y de acuerdo con Pimienta (2024) se debe realizar una evaluación periódica o constante del clima organizacional a través de instrumentos de diagnóstico para identificar brechas en este, adicionalmente como lo plasma Crespo (2021), se debe realizar una promoción y fomentar el aprendizaje continuo. Con lo anterior, se puede entender que la motivación laboral es un eje central en las organizaciones para el talento humano y las diferentes teorías nos pueden ayudar a impactar positivamente en el clima de trabajo

Algunas de las teorías que son fundamentales para el clima organizacional son:

Teoría XIY de McGregor Esta teoría la relaciona Afanador (2021), donde resulta que esta teoría se alinea con un liderazgo transformador y genera una confianza en el talento humano.

La teoría de la expectativa de (Vroom) según lo explica Chiavenato (2020) toda esta motivación depende del esfuerzo, desempeño y recompensa que debe de existir en los sistemas de evaluación y que se debe exigir la aplicación de esta de forma justa y transparente.

Teoría de los dos factores estos se diferencian entre dos factores basados en las condiciones laborales que se define como un factor higiénico y en los factores motivacionales que se denominan, logros y reconocimientos; Pimienta (2024), plasma y destaca que la ausencia de los factores antes mencionados deteriora el clima laboral.

Metodología

Tipo de investigación

Investigación aplicada, no experimental y propositiva.

- Aplicada porque busca generar soluciones prácticas (un plan de fortalecimiento) para Andina de Construcciones y Asociados S.A.S.
- No experimental (investigación de campo y documental sin manipulación de variables).
- Propositiva porque, a partir del diagnóstico, se formula e implementa un conjunto de acciones y recomendaciones concretas.

Enfoque

Mixto: cuantitativo — descriptivo y cualitativo — interpretativo.

- Cuantitativo (descriptivo): para medir y describir fenómenos como tasas de rotación, resultados de encuestas de clima organizacional y desempeño.
- Cualitativo (interpretativo): para comprender percepciones, causas y significados mediante entrevistas, grupos focales y análisis documental profundo.
- Esta combinación permite identificar brechas cuantificables y, a la vez, entender causas y contextos para diseñar intervenciones pertinentes.

Técnicas

- Análisis documental: revisión de política internas, manuales de funciones, contratos, registros de asistencia, informes de accidentalidad, planillas y normativa laboral aplicable. (Producto: matriz de cumplimiento y vacíos).
- Diagnóstico organizacional: aplicación de una matriz DOFA/FOFA para sintetizar hallazgos y priorizar intervenciones.
- Encuestas estructuradas (instrumento cuantitativo): encuesta tipo Likert a colaboradores para medir clima organizacional, satisfacción y percepción sobre procesos de inducción y capacitación. (Sugerir cobertura: muestra representativa del personal operativo y administrativo).
- Entrevistas semiestructuradas (instrumento cualitativo): con gerencia, mandos medios y representantes de obra para captar causas profundas de rotación y necesidades de formación.
- Grupos focales (focus group): con trabajadores operativos para recoger propuestas y validar soluciones prácticas.
- Observación directa en obra y puesto de trabajo: para evidenciar condiciones laborales, cumplimiento de SST y prácticas operativas.
- Análisis de indicadores cuantitativos: tasas de rotación, ausentismo, accidentalidad, tiempos de capacitación y productividad—para comparar antes/después o con estándares sectoriales.
- Triangulación de la información: cruzar datos documentales, cuantitativos y cualitativos para robustecer conclusiones y asegurar la validez de las propuestas.

Población o unidad de análisis

La población o unidad de análisis del presente estudio está conformada por los colaboradores de la empresa **Andina de Construcciones y Asociados S.A.S.**, tanto del área administrativa como del área operativa, quienes participan directamente en los procesos de dirección, organización y planificación del talento humano.

De manera específica, la unidad de análisis incluye:

- Personal operativo vinculado a los proyectos de obra, como oficiales, ayudantes y técnicos especializados.
- Personal administrativo, incluyendo cargos del área de talento humano, supervisión, coordinación y dirección.
- Mandos medios y directivos, responsables de la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano.

Esta población resulta pertinente para el estudio, dado que sus percepciones, experiencias y condiciones laborales permiten identificar de manera directa las brechas existentes en los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y bienestar laboral. Asimismo, su participación facilita el análisis del impacto que la dirección y planificación del talento humano tienen sobre el clima organizacional, la productividad y la rotación del personal en la empresa.

Procedimiento

El procedimiento metodológico se desarrolló de manera secuencial y organizada, acorde con el enfoque mixto y el tipo de investigación aplicada y propositiva definidos en el estudio. Inicialmente, se realizó una **revisión documental**, mediante el análisis de políticas internas,

manuales de funciones, normatividad laboral vigente y documentos relacionados con la gestión del talento humano en la empresa.

Posteriormente, se llevó a cabo un **diagnóstico organizacional**, apoyado en la aplicación de matrices de análisis (DOFA/FOFA), con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas asociadas a la dirección, organización y planificación del talento humano. De forma complementaria, se aplicaron **encuestas estructuradas tipo Likert** a los colaboradores, orientadas a medir el clima organizacional, la satisfacción laboral y la percepción frente a los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

En una tercera fase, se realizaron **entrevistas semiestructuradas** y **grupos focales** con directivos, mandos medios y personal operativo, lo que permitió profundizar en las causas de la rotación del personal, las brechas de competencias y las necesidades de fortalecimiento en la gestión humana. Asimismo, se efectuó **observación directa** en los puestos de trabajo y en las obras, para identificar condiciones laborales, prácticas de seguridad y dinámicas operativas.

Finalmente, la información recopilada fue sometida a un proceso de **triangulación**, integrando los resultados cuantitativos y cualitativos, lo que permitió formular conclusiones sólidas y diseñar un **plan de fortalecimiento** orientado a mejorar la dirección, organización y planificación del talento humano, alineado con los objetivos estratégicos de Andina de Construcciones y Asociados S.A.S.

Resultados

¿Cómo está actualmente la empresa?

Andina de Construcciones y Asociados S.A.S., actualmente se encuentra en constante crecimiento, la cual su principal enfoque es implementar estrategias eficaces y duraderas para fortalecer sus procesos de dirección, organización y planificación del talento humano para asegurar un desempeño eficiente.

En relación con la dirección, organización y planificación del personal de trabajo, la empresa ha logrado sostener sus operaciones mediante esquemas de contratación y supervisión del personal. La alta rotación del personal operativo de la empresa, las características del sector han exigido en los procesos de selección e inducción constante, lo cual está afectando la continuidad del conocimiento y la productividad en las construcciones, llegando a presentarse retrasos en los procesos y entregas de obras.

Andina de construcciones y asociados S.A.S se encuentra en una etapa en que la gestión del talento humano ha respondido de manera operativa, de acuerdo con las necesidades inmediatas, pero también enfrenta el reto de alinear los procesos de dirección, organización y planificación del personal con los diferentes cambios del mercado y las exigencias del sector de construcción. Fortalecer estos procesos permitirán a la empresa reducir la rotación del personal, mejorar el desempeño laboral, prevenir accidentes y sobre todo sostener su productividad y competitividad en un entorno en que la gestión humana es un factor crítico para el éxito de la organización.

Implementar un modelo de gestión basado en el diagnóstico integral permite alinear las capacidades de los colaboradores con los objetivos y metas de la empresa, fomentando el clima organizacional, que impacta directamente en la productividad y crecimiento de la empresa.

¿Qué problemas o brechas se identificaron?

En las PYMES del sector de la construcción, la gestión del talento humano representa un gran desafío y además constante esto se da por la alta rotación de personal, la exigencia de competencias técnicas, la presión por cumplir plazos contractuales y los riesgos inherentes al trabajo. El sector de la construcción en Colombia opera bajo un entorno de alta exigencia, caracterizado por proyectos de gran escala, cronogramas estrictos y una dependencia crítica del capital humano operativo y técnico especializado.

En Andina de construcciones y asociados S.A.S., se identificaron algunas problemáticas como:

- Alta rotación del personal
- Riesgos inherentes al trabajo
- Presión competitiva
- Brechas en capacitación y desarrollo de competencias
- Planificación del talento humano limitada

¿Qué se evidenció al analizar la teoría vs la realidad?

Al analizar los fundamentos teóricos de la gestión del talento humano con la realidad de la empresa Andina de construcciones y asociados S.A.S, se ha identificado una brecha bastante significativa entre lo planteado por la teoría y su aplicación práctica, relacionado con la dirección, organización y planificación del personal de la empresa.

Desde un enfoque teórico, la gestión del talento humano en el sector de construcciones debe siempre estar alineado a los diferentes cambios en el mercado, contemplar todos los procesos estructurados con la selección, las capacitaciones, evaluaciones de desempeño, periodo

de prácticas, motivaciones laborales, salario digno y sobre todo un bienestar laboral, promoviendo un clima organizacional favorable para la que contribuya con el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. Sin embargo, en la realidad de la empresa Andina se identificó que la gestión del talento humano se desarrolla de manera predominantemente operativa y reactiva, priorizando la atención a las necesidades inmediatas de los proyectos sobre una planificación estratégica del personal.

Asimismo, aunque la teoría resalta la importancia de aplicar teorías motivacionales para fortalecer el compromiso y la productividad de los trabajadores, logrando crear un ambiente organizacional digno y favorable, pero en la práctica se evidenció una baja aplicación de estrategias motivacionales formales, lo cual se está refleja en la alta rotación de personal, la escasa retención del talento y la percepción de oportunidades limitadas de desarrollo profesional.

Mediante el análisis se evidencio que la empresa Andina de Construcciones y Asociados S.A.S, cuenta con las bases teóricas y normativas que respaldan una adecuada gestión del talento humano, pero, sin embargo, su aplicación práctica presenta diferentes debilidades que están afectando la eficiencia organizacional, el cumplimiento de objetivos estratégicos, el clima laboral y los desempleos constantes. De acuerdo con el análisis se resalta las grandes necesidades de implementar diferentes estrategias integras que le permitan a la empresa cerrar la brecha entre la teoría y la realizad, logrando así el fortalecimiento en los procesos de dirección, organización y planificación del personal.

Métodos de evaluación del desempeño y creación de estrategias de retribución y beneficios para medir talento humano y rendimiento

Alcance del Protocolo

Chiavenato (2020) concibe la evaluación del desempeño como un proceso sistemático que permite apreciar o evidenciar el rendimiento del colaborador de acuerdo a sus funciones y de los objetivos organizacionales y las competencias requeridas para el cargo.

Desde su enfoque, la compensación debe estar alineada con el desempeño y el valor que el colaborador aporta a la organización, mientras que el bienestar laboral es resultado de políticas justas, reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Este protocolo será aplicado a todos los colaboradores de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, tipo de contrato o área funcional, respetando las particularidades de cada cargo.

Principios de la Evaluación del Desempeño

Objetividad: basada en criterios medibles y evidencias.

Equidad: igualdad de condiciones para todos los evaluados.

Transparencia: comunicación clara del proceso y resultados.

Confidencialidad: manejo responsable de la información.

Mejora continua: orientación al desarrollo, no al castigo

Competencias y dimensiones a evaluar

Desempeño operativo y resultados (productividad, precisión en caja/inventario, cumplimiento de metas).

Atención al cliente (tiempo de atención, satisfacción, resolución de quejas).

Competencias blandas (trabajo en equipo, comunicación, responsabilidad).

Cumplimiento y ética laboral (puntualidad, cumplimiento del RIT, normas de seguridad).

Innovación y uso de herramientas digitales (adopción de POS, plataformas, propuestas de mejora).

Sistema de Evaluación del Desempeño

Enfoque del sistema

Adopción de un sistema mixto de evaluación, que combina resultados, competencias y comportamientos, garantizando una visión integral del desempeño.

Métodos de evaluación utilizados

a) Evaluación por objetivos (Management by Objectives – MBO): con esto se mediría el grado de cumplimiento de metas previamente plasmadas relacionadas con el desempeño, además permitirá alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos.

b) Evaluación por competencias: con esto se pretende evaluar las competencias técnicas (hard skills) y comportamentales (soft skills) de cada colaborador, como también apoyar en diccionarios de competencias definidos por la organización.

c) Evaluación 180° o 360° (según el cargo): se daría de 2 maneras, sería de 180° comprende evaluación del jefe inmediato y autoevaluación y la 360° incluye retroalimentación de pares, subordinados y clientes internos.

d) Escalas gráficas de desempeño: los resultados se arrojarían teniendo en cuenta los métodos anteriores y se usarían escalas cualitativas y cuantitativas (Excelente, Bueno, Aceptable, Bajo).

Escala de evaluación

Tabla 1

Niveles y escalas de evaluación

Nivel	Descripción	Puntaje
Excelente	Supera la meta establecida	5
Alto	Cumple la meta	4
Aceptable	Cumple parcialmente	3
Bajo	Cumplimiento insuficiente	2
Critico	No cumple	1

Elaboró: Daira Mosquera

Escala de Calificación y Ponderación

La meta de cumplimiento es del 80% por variable o punto a evaluar, si se genera un cumplimiento menor a este porcentaje deberá aplicarse un plan de mejoramiento.

Resultados (objetivos): 50 %

Competencias: 40 %

Comportamientos y valores: 10 %

Escala: 1 (Bajo) – 2 (Aceptable) – 3 (Bueno) – 4 (Muy bueno) – 5 (Excelente).

La comparación y el análisis de resultados.

Cuesta Santos (2019) enfatiza la gestión por competencias como eje central de la evaluación del desempeño. Según el autor, evaluar competencias permite identificar comportamientos observables que inciden directamente en los resultados organizacionales.

Criterios de Evaluación

Resultados: se espera el cumplimiento de metas, la calidad del trabajo, verificar la Productividad y eficiencia, medir el uso adecuado de recursos.

Criterios de competencias: Conocimientos técnicos, trabajo en equipo, comunicación, responsabilidad y compromiso, adaptabilidad al cambio.

Proceso de Evaluación del Desempeño

Cabezas y Rodríguez (2021) plantean que la evaluación del desempeño debe integrarse con procesos de capacitación, entrenamiento e inducción, como parte de un sistema continuo de desarrollo del talento humano.

Planeación

Se definirán los objetivos de la evaluación y las competencias por cargo, luego se lleva a cabo la socialización del protocolo a los colaboradores, como también el establecimiento del cronograma de evaluación.

Ejecución

Se realiza la aplicación de los instrumentos de evaluación, se da la recolección de evidencias (informes, indicadores, observaciones) y se da el espacio para la autoevaluación del colaborador.

Análisis y calificación

Se consolidación de resultados y se da la comparación con estándares establecidos para poder generar la identificación de brechas de desempeño.

Retroalimentación

Se puede dar una de retroalimentación individual, reconocimiento de logros y se plasman compromisos de mejora.

Seguimiento

Según los resultados cada colaborador se vincula con programas de capacitación y se realiza la revisión periódica de avances.

Instrumentos de Evaluación

Formatos de evaluación, matrices de competencias, encuestas de evaluación 180°/360° y la revisión de indicadores de desempeño (KPI).

Periodicidad de la Evaluación

Evaluación ordinaria: anual

Evaluación de seguimiento: trimestral para cargos críticos o en periodo de prueba.

Evaluación extraordinaria: ante cambios significativos de rol, reestructuraciones o bajo desempeño persistente.

Roles y Responsabilidades

Alta dirección: aprobar políticas, garantizar recursos y validar resultados globales.

Talento humano: administrar el proceso, capacitar evaluadores, custodiar la información y consolidar resultados.

Jefes inmediatos: evaluar, retroalimentar y acordar planes de mejora.

Colaboradores: realizar autoevaluación y cumplir compromisos de desarrollo

Análisis crítico: Relación entre compensación, bienestar laboral y desempeño (con innovación y transformación digital)

1. Relación general y evidencia

La literatura y la práctica organizacional muestran que la compensación adecuada y estratégica (salarios competitivos, beneficios y esquemas variables) es un factor importante para la retención y la motivación, pero no suficiente por sí sola para garantizar altos niveles sostenidos de desempeño. Elementos como condiciones laborales, oportunidades de desarrollo,

reconocimiento y cultura organizacional actúan de forma complementaria y, a menudo, multiplicadora del efecto de la compensación sobre el desempeño (Chávez Salazar, 2023; García Valencia, 2025).

2. Compensación ↔ Bienestar laboral ↔ Desempeño (dinámica)

Compensación económica: reduce la rotación y el ausentismo cuando es percibida como justa y alineada al mercado; además, los incentivos por resultados pueden enfocar esfuerzos hacia metas concretas (Cuesta Santos & Sánchez Loiza, 2023).

Bienestar laboral: incluye condiciones físicas y psicosociales, equilibrio vida-trabajo, reconocimiento y seguridad. El bienestar incrementa la disposición a colaborar, la creatividad y la resiliencia, lo que mejora productividad y reduce errores.

Desempeño: resultado del capital humano aplicado en procesos; es sensible tanto a estímulos económicos como a factores de ambiente y desarrollo. Un sistema de compensación bien diseñado potencia el desempeño cuando se integra con estrategias de formación, reconocimiento y progreso profesional (Sánchez Moreno, 2023).

Conclusiones

Finalmente, este proceso de profundización nos deja como lección que una gestión humana responsable va mucho más allá de la contratación. Concluimos que, para empresas como **Andina de Construcciones**, el verdadero reto está en equilibrar los objetivos económicos con el bienestar de su gente. A través de este diagnóstico, reafirmamos nuestro compromiso como futuros administradores de empresas de aplicar un liderazgo transformador, donde la transparencia, la equidad en las compensaciones y el desarrollo continuo sean los pilares que garanticen una organización sólida, ética y preparada para los desafíos del siglo XXI. También como resultado de esta investigación, podemos concluir que la implementación de un plan de fortalecimiento en la dirección y planificación del personal es una necesidad urgente para mejorar la competitividad en el sector construcción. El mayor hallazgo fue identificar que la satisfacción laboral y el clima organizacional tienen un impacto directo en la productividad. Por lo tanto, las estrategias propuestas no solo buscan organizar documentos, sino humanizar la gestión para que la empresa pueda retener su conocimiento especializado y consolidarse en el mercado colombiano.

El desarrollo del presente trabajo permitió evidenciar que la dirección, organización y planificación del talento humano son factores estratégicos para el fortalecimiento del clima organizacional en Andina de Construcciones y Asociados S.A.S. La adecuada gestión del capital humano incide directamente en la motivación, el desempeño y la permanencia de los colaboradores, especialmente en un sector caracterizado por altos niveles de exigencia como el de la construcción.

Finalmente, se reconoce que una gestión del talento humano orientada al bienestar, la seguridad y el desarrollo de competencias no solo contribuye al cumplimiento de la normatividad

vigente, sino que también fortalece la competitividad y sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

Recomendaciones

Se recomienda a Andina de Construcciones y Asociados S.A.S. fortalecer los programas de formación y desarrollo de liderazgo, con el fin de promover estilos de dirección participativos y orientados al bienestar del talento humano.

Asimismo, es importante consolidar canales de comunicación organizacional claros y efectivos que faciliten la transmisión de información entre las áreas administrativas y operativas, reduciendo errores y mejorando la coordinación de las actividades.

Referencias Bibliográficas

- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. McGraw-Hill. UNAD. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=196>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- López, A. (2021). Motivación laboral: teorías y aplicación práctica. Universidad Autónoma de Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>
- Leal Afanador, J. A. (2021). Capítulo 9. El ejercicio del liderazgo transformador. En Educación, virtualidad e innovación. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>
- Pimienta, A. R. U. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. Revista de Ciencias Administrativas, 12(2), 45-60. URL: <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>