

**Lineamientos sobre gestión humana desde el pensamiento estratégico para  
empresas de construcción**

Trabajo Presentado como Requisito de grado de la Maestría en  
Administración de Organizaciones  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Dra. Sandra Acevedo Zapata

Directora de tesis

Sandra Milena Benítez Villamizar

Marzo 2018.

## Tabla de Contenido

RESUMEN .....	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
Antecedentes .....	7
Justificación .....	9
Formulación del problema técnico .....	12
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos.....	13
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
Gestión Humana .....	14
Prácticas de la Gestión Humana.....	16
Provisión. ....	17
Planes de carrera .....	17
Formación .....	19
Compensación .....	20
Evaluación de desempeño .....	20
Gestión Administrativa .....	21
Administración del Recurso Humano. ....	22
Tendencias de Gestión humana.....	24
Capital humano.....	26
Capital intelectual. ....	28
Activos intangibles.....	29
Administración del talento humano.....	31
Gestión estratégica.....	32
Pensamiento estratégico. ....	33
Organización Empresarial .....	36
Planificación estratégica. ....	37
Estrategia organizacional.....	38

	III
Productividad.....	39
Competitividad. ....	40
MARCO METODOLÓGICO .....	42
Metodología Propuesta .....	42
DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	48
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	64
Características de la gestión humana.....	65
Necesidades de la Gestión Humana .....	66
La Gestión humana desde el pensamiento estratégico .....	68
Introducción de lineamientos estratégicos .....	69
Objetivo general de los lineamientos estratégicos.....	70
Alcance de los lineamientos estratégicos.....	70
Justificación de los lineamientos estratégicos.....	70
Lineamientos .....	70
ASPECTOS DE GESTIÓN ASOCIADOS .....	88
Cronograma de actividades del desarrollo del proyecto de investigación .....	88
Presupuesto de la proyección de los lineamientos.....	88
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES .....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS .....	101

### Índice De Tablas

Tabla 1. Caracterización de los entrevistados.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 2. Niveles de escolaridad y tiempo de trabajo en las empresas. ....	53

## Índice de Figuras

Figura 1. Árbol de problemas .....	12
Figura 2. Extracto de entrevista a participante. Gestión humana. ....	50
Figura 3. Extracto de entrevista a participante. Tendencias de gestión humana.....	51
Figura 4. Extracto de entrevista a participante. Capital intelectual. ....	53
Figura 5. Extracto entrevista a participantes. Capital intelectual .....	54
Figura 6. Extracto de entrevista a participante. Capital intelectual. ....	54
Figura 7. Extracto de entrevista de participante. Activos intangibles. ....	55
Figura 8. Extracto de entrevista de participante. Activos intangibles. ....	55
Figura 9. Extracto de entrevista de participante. Administración del Talento humano.....	56
Figura 10. Extracto de entrevista de participante. Administración del talento humano. ....	57
Figura 11. Extracto de entrevista de participante. Activos intangibles. ....	58
Figura 12. Extracto de entrevista de participante. Gestión estratégica. ....	58
Figura 13. Extracto de entrevista de participante. Pensamiento estratégico.....	59
Figura 14. Extracto de entrevista de participante. Organización empresarial. ....	60
Figura 15. Extracto de entrevista de participante. Planificación estratégica. ....	61
Figura 16. Extracto de entrevista de participante. Planificación estratégica. ....	61
Figura 17. Extracto de entrevista de participante. Productividad. ....	62
Figura 18. Extracto de entrevista de participante. Productividad. ....	63
Figura 19. Extracto de entrevista de participante. Competitividad.....	63
Figura 20. Extracto de entrevista de participante. Competitividad.....	64
Figura 21. Cuadro de operacionalización de categorías .....	101

### **Índice de Anexos**

Anexo 1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORIAS .....	101
Anexo 2. DIARIO DE INVESTIGACIÓN REFLEXIVO.....	102
Anexo 3. TABLA DE VALIDACIÓN DE ÍTEMES DEL CUESTIONARIO. ....	112
Anexo 4. ENTREVISTA ESTRUCTURADA .....	113

## RESUMEN

En el presente trabajo, se propuso desde el objetivo diseñar lineamientos sobre gestión humana para empresas de construcción desde el pensamiento estratégico, teniendo en cuenta el impacto que este proceso tiene para la permanencia y el crecimiento de las organizaciones del sector en mención en la ciudad de Bogotá.

El análisis teórico se inicia con una revisión de artículos científicos para la construcción de los antecedentes y la contextualización del estado de la gestión humana en el sector empresarial colombiano, posteriormente, se procede a realizar un análisis metodológico, partiendo de una fase exploratoria en la que se estructura un modelo de análisis determinando las categorías que se van a analizar, de manera que se consiga el objetivo de identificar las necesidades en la gestión del talento humano de las empresas de construcción, esto mediante una observación participante y la recolección de datos sistemáticos y no intrusivos, en un diario de investigación reflexiva.

Posteriormente, con el objetivo de recuperar la información se realiza la identificación de las características de la gestión humana en el sector de la construcción, por medio de entrevistas estructuradas a trabajadores o colaboradores del sector de la construcción de manera individual, posteriormente se clasifica la información para, en una última fase realizar el análisis con el objetivo de construir los lineamientos estratégicos.

De la información obtenida por medio del diario de investigación reflexiva, se identifican preliminarmente consideraciones como la importancia, la sensación de seguridad y de estabilidad del trabajador y su influencia en la motivación laboral y la apropiación organizacional, el hombre como un recurso renovable e incluso descartable, la poca o nula existencia de manejo de gestión humana en las empresas de construcción y estas variables, como detonantes para continuos cambios de empleo.

El análisis determina cómo la empresa del sector de la construcción aún maneja conceptos tradicionales que se relacionan con la cultura y el arraigo social y derivan en procesos desordenados y sin metodología con resultados poco eficientes para los colaboradores y la organización, sin embargo, también se percibe que hay un interés creciente en las organizaciones por el buen manejo de la gestión humana en niveles operativos, administrativos, gerenciales y de toma de decisión que permiten inferir que los lineamientos de gestión humana desde el pensamiento estratégico, impactarían positivamente en las estructuras organizacionales del sector.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento se realizó para la obtención del título de Maestría del Programa Administración de Organizaciones y está enmarcado en la línea de investigación Pensamiento prospectivo y estrategia, en el semillero RESPONSABILIZARSE del grupo GIEPE, se retomaron autores de relevancia en temas de aspecto organizacional y estratégicos, analizando las diferentes categorías propuestas con el fin de establecer posturas hacia la visibilización e incluso el mejoramiento de la Gestión humana en las empresas constructoras en Bogotá, como Calderón , Arango, & Álvarez, (2010), Chiavenato, (2011), y Saldarriaga, (2008) entre otros, y se realizó durante el segundo semestre del 2017 y el primero del 2018 utilizando recursos hipermediales, potenciando el aprendizaje intercultural con las ventajas de medios electrónicos, redes y bases de datos a la cuales se puede acceder (Acevedo Zapata, Martínez, & Román, 2014).

La Gestión Humana ha sido uno de los aspectos empresariales que ha tenido mayores cambios en los últimos años (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010) sin embargo, en el país su práctica e investigación aunque incipientes, se encuentran en un proceso de transición, de una concepción tradicionalmente administrativa a funciones estratégicas (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2006).

Es así como esta nueva concepción representa según Chiavenato (2011), el cómo las organizaciones tratan con quienes en ellas participan, ya que ayudan a administrar los otros recursos administrativos inertes; siendo inteligentes, hábiles, proactivos y con conocimientos específicos, capaces de ser responsables y de tener iniciativa; es un administrar con las personas.

Las investigaciones en torno al pensamiento estratégico son de gran importancia para desarrollar y fortalecer nuevas estrategias de planificación para empresas en el país, (Mora Riapira,



Vera Colina, & Melgarejo Molina, 2013) esto direccionado a mejorar su competitividad en el mercado local y así poder expandirse a nuevos mercados nacionales e internacionales, las empresas de construcción que están en este rango tienen gran proyección y deben mantenerse vigentes y con fuerza en la economía nacional.

Un gremio empresarial cuyas amplias implicaciones en empleabilidad, y que afecta directamente la economía del país es el de la construcción, que, como empresa supe diversas necesidades de la sociedad; Suárez (1999) las clasifica en seis tipos: habitacional, de comunicación, de infraestructura, de industrialización, de servicios y de alternativas o estudios.

Para la realización de este proyecto, se estudiaron las empresas de la construcción de edificación, las cuales tienden en sus procesos a medir la productividad en función de la rentabilidad, sin embargo, ésta se relaciona con los resultados obtenidos del proceso de producción, con la unidad metro cuadrado (M2) como el resultado medible y con un alto nivel de incertidumbre, debido generalmente al recurso humano y la gestión que con él se realiza (Ortega , Benítez, & Pulido, 2015).

Con la creciente globalización y el aumento de la competitividad, esta industria no puede permitirse dejar de lado los procesos internos que agregan valor a su producto final, teniendo en cuenta que los colaboradores de la organización y de cuenta propia, están cada vez más en constante capacitación, buscando profundizar en su propia disciplina y en niveles administrativos.

Por otra parte, la contratación de recursos en la edificación tiene varios actores, sin embargo, el que nos interesa es el equipo de trabajo directo, que desempeña labores en oficina y en obra, y cuyos contratos se rigen por el Código Sustantivo del Trabajo Colombiano (Ramírez & Suárez, 2010), estos recursos humanos asociados al proyecto de construcción, estarán determinados por la dirección de la organización, quien establecerá el sentido de la función que

desarrollan y el lugar donde desempeñará su labor; sin embargo, estas empresas se enfrentan a diversos problemas que se relacionan con el desempeño de los empleados, como aumento de los índices de rotación, ausentismo laboral y motivación en el trabajo, lo que impacta la demanda de los productos que se elaboran o los servicios que se prestan (Montenegro, 2016).

Para la formulación del problema de investigación, se analizaron los factores que caracterizan la gestión humana en las empresas de construcción en la ciudad de Bogotá, se analizaron los antecedentes y la justificación, determinando la pregunta de la investigación como base del documento.

En el desarrollo del marco teórico se determinaron con base en los objetivos las categorías subcategorías y unidades de análisis en las que se basará el documento y con los cuales se realizó una profunda investigación de antecedentes y autores que permitieron determinar el estado actual de la gestión humana en las empresas.

Con la información obtenida se desarrolló el marco metodológico basado en el tipo de investigación descriptiva exploratoria, de manera que se produjeron datos según lo que se ha observado, lo que se ha hablado y la conducta que se puede reseñar de un fenómeno que existe, y por medio de las técnicas definidas para la recolección de información, se procedió a realizar un profundo análisis con el objetivo de construir lineamientos desde el pensamiento estratégico.

Finalmente se produjeron los resultados de la investigación y los lineamientos desde el pensamiento estratégico que permitieron analizar de qué manera se pueden abordar las acciones tendientes a mejorar y enlazar áreas de la empresa que impacten positivamente en los resultados y en el logro de los objetivos empresariales, para mantener o ampliar su ventaja estratégica en el medio, de tal manera se tiene como finalidad generar lineamientos sobre gestión humana desde el pensamiento estratégico con la óptica de las empresas de construcción.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La empresa es un sistema conformado por un conjunto de subsistemas que interaccionan entre ellos para conseguir unos fines específicos, entre esos subsistemas, se encuentran la dirección de recursos humanos, que se plantea como un facilitador de la integración de los procesos que están acoplados entre sí (Jimenez, 2016).

Chiavenato (2011) considera como correcto el manejo del talento humano que conforma las organizaciones y de la cual dependen los resultados organizacionales, e identifica que la gestión humana ha pasado por varias etapas históricas, inicialmente con una visión burocrática se le denominó *relaciones industriales*, a partir de la revolución industrial, sobre 1990 se conoció como administración de recursos humanos para llegar a los términos actuales: administración del talento humano, administración de personas o administración con las personas.

En las organizaciones, el área responsable de la gestión humana es situacional, ya que según sea su situación, su ambiente, sus políticas, su filosofía de administración, el manejo de la tecnología, las normas, el cómo concibe al ser humano y su naturaleza y especialmente la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles (Chiavenato, 2011).

Calderón, Naranjo, & Álvarez (2007) abordan la relación entre la modernización empresarial y la gestión humana en Colombia, determinando que gracias a la apertura económica, la pequeña y mediana empresa desarrollaron estrategias para modernizar la gestión de recursos humanos en el país, por medio de capacitaciones, y que sin embargo, muchos aspectos no se han trabajado adecuadamente sobre todo lo relacionado con el empleado en lo referido a su participación, remuneración, la reciprocidad en la información y los resultados de la tecnología sobre las condiciones laborales; de todas maneras hay una conciencia de la necesidad de trabajar en el sector hacia la Innovación por medio del conocimiento y la política en recursos humanos.

Para la generación de estas variables que determinan el sentido de la empresa, desde el pensamiento estratégico es importante la generación de valores institucionales, crear una Misión, una Visión y una estrategia de acción, Román (2010) considera que pensar estratégicamente significa crear valor y reconocer la importancia de los activos intangibles como el capital humano y el conocimiento.

Desde otra perspectiva, Díaz, Cardona, & Aguirre (2014) realizan un análisis sobre los diversos estudios sobre la gestión humana y su aporte a la estrategia organizativa, entre los resultados encuentran que especialmente las empresas pequeñas y medianas hacen gestión tradicional del capital humano, sin tener en cuenta su relación con la estrategia organizacional.

A su vez, las empresas colombianas continúan siendo muy operativas, las micro y pequeñas empresas continúan sin tener un departamento de recursos humanos, por tanto, la relación entre la gestión humana y la gerencia se centra en que la estrategia funcione y no tanto en el grupo humano que lo conforma y su dinámica, pues hace falta que el líder o gerente de los recursos humanos se empodere en su papel dentro de la filosofía de la organización empresarial.

En este sentido, Lazarevic (como se citó en Botero, 2008), argumenta que el sector de la construcción es dinámico y el crecimiento de los países se ve influenciado por tres razones: porque incrementa su producto interno bruto, porque impulsa la actividad económica con su interacción con otras industrias, y porque emplea mano de obra no calificada en gran cantidad impactando positivamente las tasas de empleo, sin embargo, también analiza que las empresas de construcción no ofrecen grandes condiciones laborales favorables para la gran cantidad de personas empleadas en ellas.

Por otra parte, las políticas estatales cuentan con el sector de la construcción como un dinamizador de la economía nacional, según fuentes del DANE (2017), en el 2016 fortaleció el

PIB con un crecimiento del 3.5%, parte de esta influencia radica en la generación de empleo de manera directa e indirecta, sin embargo para el primer trimestre de 2017 lo influyó negativamente con una caída de -1.4%, debido a una fuerte caída en el sector de las edificaciones (-7.1%), aun así para el segundo trimestre del 2017 tuvo una participación en la tasa de ocupados a nivel nacional del 57.52%, confirmando así la relevancia de este sector en la empleabilidad a nivel nacional.

En un acercamiento por medio de encuestas previas realizadas entre junio y julio de 2017 a un grupo de trabajadores de áreas administrativas de diferentes empresas del sector de la construcción de la ciudad de Bogotá, se pudo apreciar que en un 45% las empresas tienen alta rotación de personal, y este se debe en un 50% al tipo de contrato que tienen y aunque el mayor motivo para cambiar de empleo es el salario (83%), también se muestra a la inestabilidad que siente el trabajador como gran influenciador de la decisión, situación que pone de relieve el manejo de la gestión humana que se realiza en este tipo de empresas sin intención de mantener su capital intelectual como un activo intangible y generar valor, por lo tanto, se pretende con esta investigación, aportar a la comprensión de la gestión del talento humano desde el pensamiento estratégico en las empresas de construcción, por ende, surge la pregunta ¿Cómo diseñar lineamientos de gestión humana desde el pensamiento estratégico en las empresas de construcción?

## **Antecedentes**

Las relaciones laborales se refieren al sistema en el que sus tres integrantes: el estado, las empresas y los trabajadores o sus representantes, interactúan para determinar cuáles son las normas que van a determinar cómo son las relaciones laborales, (Trebilcock, s.f.) sin embargo, estas relaciones tradicionales han dado paso a nuevas formas de empleo, con variaciones en las jornadas de trabajo y los lugares de desarrollo, nuevas formas que se van expandiendo a medida que más población los va utilizando.

Las relaciones laborales en el sentido más estricto, se entienden como las “normas, procedimientos, prácticas o políticas que regulan las relaciones capital-trabajo” (Calderón et. al., 2006, p.230). Y han sido juzgadas como una responsabilidad de los equipos de recursos humanos y áreas legales y no de la alta dirección, del área de comunicaciones o de toda la organización, sin embargo la relación laboral se debe sentir como un proceso constante que convierte a los colaboradores en una estructura sólida que se mueve en bloque hacia un mismo objetivo y que debe ser vista desde la prevención y no con la cultura del control (Del Castillo, 2012).

Vistas las relaciones laborales en el sector específico de la construcción, Botero (2009), afirma que las empresas del sector tienen una visión cortoplacista por que la actividad productiva que realizan se direcciona a la ejecución de proyectos, por lo tanto requiere una rápida rotación del capital con los máximos beneficios económicos, que usa gran cantidad de mano de obra de “baja calificación y escolaridad tiene condiciones de trabajo muy precarias” (Botero, 2009, p. 14). En la mayoría de los casos detectando condiciones desfavorables como: inestabilidad en el puesto de trabajo, esto debido a la utilización de la figura de la subcontratación, lo riesgosa de la actividad por la falta de seguridad industrial y de salud ocupacional, los bajos ingresos, el insuficiente grado de escolaridad y la influencia de episodios recesivos y competencia agresiva (Botero, 2009).

Por tanto, para efectos de la presente investigación, se indaga sobre algunos de los síntomas que se pueden detectar desde las relaciones laborales en artículos que dan cuenta de esta perspectiva.

Se identifican como síntomas pilares del proyecto de investigación los propuestos por Calderón, Naranjo, & Alvarez (2007), quienes al abordar la relación entre la modernización empresarial y la gestión humana en Colombia, describen que la pequeña y mediana empresa no planifica ni forma su capital humano con un plazo mayor a un año, y aunque se está implementando un modelo de gestión por competencias en empresas grandes y algunas pymes, ninguno genera mecanismos para medir los resultados, no hay indicadores que midan como la capacitación genera retorno sobre la inversión.

Esta inexistencia de lineamientos al momento de hablar del talento humano, no permite lograr una ventaja competitiva sostenida en la organización que debe cumplir con condiciones como: “heterogeneidad de los recursos y las capacidades entre las empresas, imperfecta movilidad de los recursos, dificultad para ser imitados o sustituidos, escasez y sin duda que los recursos agreguen valor a la organización” (Calderón, et. al. 2006, p. 238) y estas cualidades provienen de los recursos humanos en mayor medida.

Como otro síntoma se percibe la falta de inversión en capacitación interna, con el aprendizaje organizacional, procesos generadores de conocimiento y con impacto positivo en el resultado de los negocios. Calderón y Cardona (2006) relacionan tres dimensiones importantes: la orientación al aprendizaje, siendo esta la actitud de los directivos para considerar el aprendizaje como factor clave, así mismo el conocimiento compartido, orientar el aprendizaje y retener y recuperar el conocimiento; determinan un modelo teórico que describe esta relación, en donde es

posible precisar las características del aprendizaje organizacional que lo relaciona con resultados superiores empresariales.

Si la gestión humana al interior de las empresas pretende aumentar la productividad con los mínimos recursos que se invierten (Saldarriaga, 2013), también es claro que para definir la productividad es importante entender que sin participación coordinada de todas las personas involucradas en la producción, aunque, se tenga la más avanzada tecnología, no se puede activar la productividad (López, 2013).

### **Justificación**

Los postulados de la administración tradicional han despersonalizado las relaciones de trabajo centrándose en lo que Saldarriaga (2013), denomina como el hombre-cosa que se asume como un puro recurso para efectos de la productividad empresarial, pero los modelos de negocios actuales definen al colaborador y su conocimiento como el activo intangible más apreciable de la organización en este momento en el cual es vital la información, siendo quien produce innovación y riqueza (Chiavenato, 2011).

Esta innovación generada desde los recursos, debe ir de la mano con las economías globales que proponen un nuevo enfoque de la gestión de las organizaciones y por lo tanto de las nuevas realidades del mundo laboral y los diferentes perfiles de las competencias laborales (Werther, Davis, & Guzmán, 2014), por esto, con la gestión humana se debe garantizar a los empleados y colaboradores las mejores condiciones para poder establecer unas relaciones “adaptativas” que conlleven a lograr los objetivos de la empresa y así mismo sientan que son gratificados por ello (Saldarriaga, 2013).



Díaz, Cardona, y Aguirre (2014) encuentran que, en la dinámica del área de gestión humana a la gerencia, las prácticas se concentran en cómo funciona la estrategia, más que en el grupo humano que tienen y que además “la investigación adolece de cuerpos teóricos con los cuales las prácticas en las empresas tomen decisiones desde la gestión humana” (Díaz, et.al, 2014, p.27).

Por otra parte, Gutiérrez, (2012) encuentra que los líderes del talento humano no hacen parte del desarrollo de las metas o de la generación de las políticas y objetivos de las empresas, por lo tanto no logran adquirir el talento con los perfiles específicos y las competencias que se deben desarrollar y potenciar para agregar el valor necesario, de la misma forma, tampoco miden los resultados para determinar los beneficios de planes como capacitaciones versus el costo de los programas y su ventaja para la organización.

Adicionalmente, Calderón et.al. (2007), encuentra que cada vez se enlazan más la estrategia empresarial y las prácticas de recursos humanos en las grandes y medianas empresas, aunque aún prevalece en los procesos de provisión el criterio sociocultural sobre el técnico, destacan que algunas empresas entre grandes y pymes están implementando un modelo de gestión por competencias, donde adicionalmente al entrenamiento se generan propuestas para el desarrollo del personal y su formación, pero sin la capacidad de tener indicadores para medir la productividad que surja de este plano sobre la evaluación del desempeño sino que está encaminada a detectar problemas para poder resolverlos en el momento y no a generar nuevos procesos o a potencializar el recurso humano en favor de la organización.

En muchos periodos se ha apreciado que el factor de la sobreoferta de la mano de obra no necesariamente competitiva, produce valores adicionales para atraer y retener a los verdaderos talentos que se requieren para un cargo específico, se busca rentabilidad con la disminución de los costos fijos, los índices de rotación de personal generalmente desactualizados, con las nuevas

normas de contratación no permiten sindicalizaciones y esto deriva en pocas oportunidades en procesos participativos igualitarios de manera que la poca participación no alcanza niveles decisorios (Calderón et. al. 2007)

Teniendo en cuenta lo planteado en el problema, se pretendió que este documento haya contribuido en el área de gestión de organizaciones ya que se indagó en la realidad del mercado laboral de uno de los sectores más relevantes de la economía nacional: la construcción, sector este, que partir de 1970 y desde las políticas nacionales fue determinado como el apoyo del país para dinamizar la economía y multiplicar los beneficios impulsando otros sectores, (Ceballos, 2008), desde este momento en adelante ha sido un sector de la más alta relevancia para la economía nacional.

Es así como el proyecto de investigación buscó evidenciar los procesos laborales de gestión humana actuales en el sector específico de la construcción, analizando cómo se ha direccionado la gestión humana en el ámbito administrativo de las empresas del sector, de manera que los resultados puedan aportar al mejoramiento interno de las empresas, por medio del mejoramiento en las condiciones laborales, personales y sociales de los colaboradores, con su consecuente repercusión social y organizacional.

Con esta información se analizó desde la realidad de la gestión humana en las empresas de construcción, determinando sus características y contribuyendo en el campo disciplinar y académico, con información para la toma de decisiones en la planeación y organización de las empresas.

Al mismo tiempo también se realizó observación y reflexión sobre la productividad y las motivaciones de los trabajadores con respecto al ambiente organizacional en el que se encuentran a partir de la optimización en la administración de personal.

**Formulación del problema técnico**

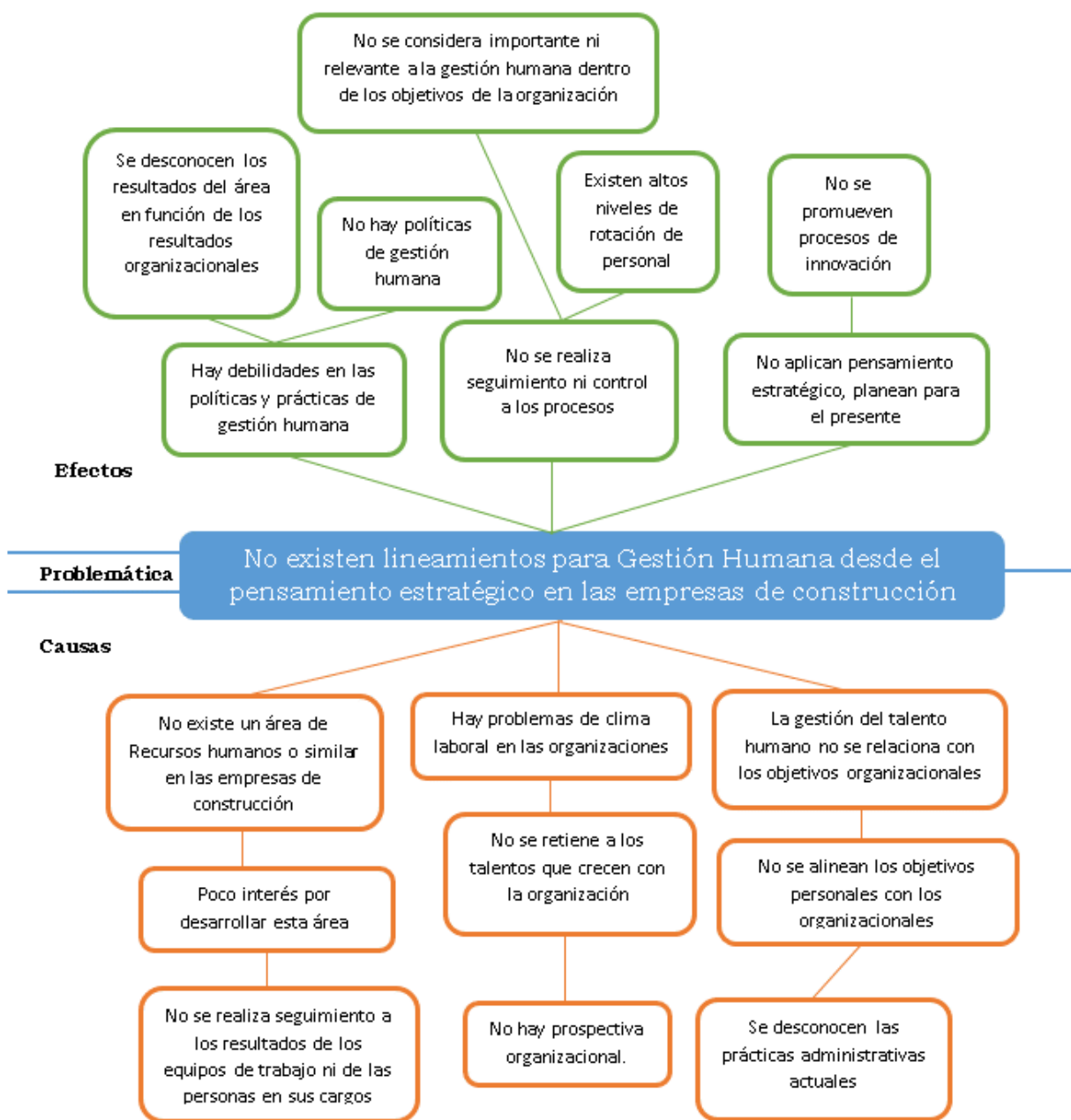


Figura 1. Árbol de problemas

Fuente: elaboración propia.

## **OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Diseñar lineamientos sobre gestión humana desde el pensamiento estratégico para empresas de construcción.

### **Objetivos Específicos**

- Describir las características de la gestión humana en las empresas de construcción.
- Identificar las necesidades en la gestión humana de las empresas de la construcción.
- Analizar la gestión humana desde el pensamiento estratégico en las empresas de construcción.
- Generar lineamientos estratégicos para la gestión humana en empresas de construcción.

## **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

El marco teórico es, según Rodríguez (2005) “la exposición resumida, concisa y pertinente del conocimiento científico y de hechos empíricamente acumulados acerca de nuestro objeto de estudio” (p. 57), que en este documento se empleó como un instrumento de recolección de información anterior, que de manera crítica permite determinar el estado actual del área de gestión humana y las categorías y subcategorías determinadas para responder a la pregunta de investigación.

## **Gestión Humana**

La gestión del recurso humano, es “un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas” (Chiavenato, 1993, p.282). En donde los recursos humanos son “las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o tarea” (Chiavenato, 2011, p.81). Y constituyéndose con ellas el capital humano, como las habilidades y conocimientos en su conjunto, que una persona por su experiencia y/o educación adquiere, viéndose esto traducido en su propia capacidad para hacer una labor que tenga y le represente un valor económico (Burgos, 2014).

Por su parte García y Casanueva, (1999) en su documento refieren sobre la gestión de recursos humanos como la mezcla de políticas, técnicas y prácticas que procuran una integración y al mismo tiempo una dirección hacia los colaboradores de la organización, de manera que ellos puedan desempeñar sus labores con eficacia y eficientemente para conseguir los objetivos de la empresa, con una visión de las personas “como un recurso renovable, descartable y concreto dentro de la organización” (Saldarriaga, 2008, p. 144).

En este sentido la gestión humana, según Beer (1997), ha sufrido grandes cambios, pasando de ser una oficina de trámites de personal a un área fundamental para lograr los objetivos de la organización y la construcción de ventaja competitiva sostenida.

En Colombia Calderón, Álvarez, & Naranjo (2006), consideran que la gestión humana desde la gerencia se centra en las prácticas y sus consecuencias en los resultados de la empresa y también en los muchos actores sociales que en ella intervienen, sin embargo, la realidad es aún más compleja por la interrelación de aspectos que en ella confluyen, viéndose influenciada por las diferentes teorías sociales, organizacionales y de gestión; reconociendo sin embargo que a su alrededor hay factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, como “las características

socio-político-económicas del momento histórico, la concepción dominante sobre el ser humano, las formas de organización del trabajo, la concepción del trabajo, las relaciones laborales, el mercado laboral y las teorías de gestión dominantes” (Calderón et.al. 2006, p.229). Procurando con ello ofrecer una visión más amplia e integral del ser humano en la organización.

Saldarriaga, (2008) afirma que la reflexión académica y la investigación en gestión humana considera importante centrarse en el ser humano no como un recurso descartable y no necesariamente ligado a la productividad. En Colombia se ha implementado la gestión humana con estrategias comunes de manera global: la primera aplicándolas sin reflexionar claramente en torno a ellas mismas la segunda, una aplicación de tendencias más crítica y reflexiva y la tercera que ha resultado más exitosa, analizar la gestión humana como una estrategia, esto hace que el ser humano se ubique en el centro del acontecer organizacional. Estas perspectivas ofrecen nuevas posibilidades de encontrar a ese ser humano que está consumido en la organización y poder trabajar con base en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones de manera que se pueda generar un valor agregado, y ese aspecto diferenciador que haga de la organización la más productiva y competitiva.

La gestión humana debe tener en cuenta cuatro puntos: la trayectoria de los sujetos, la calificación y el desempeño en contexto, la evaluación individual y colectiva y la importancia de los valores y creencias, estos elementos valorativos permiten a las organizaciones fundamentar su posición frente al manejo del talento, (Díaz, Cardona, & Aguirre, 2014) si bien es importante la mirada individual, la colectiva es fundamental pues las labores se desarrollan en su totalidad de esta manera por medio del trabajo en equipo.

Con esta relación se asume la visión de Calderón, Álvarez, & Naranjo, (2006), ya que la gestión del talento humano legitima al hombre como parte fundamental del proceso de generación

de valor por medio del conocimiento, y cobra relevancia al interior de la organización cuando se direcciona su quehacer hacia los objetivos organizacionales como parte integral del proceso, razones por las que debe generarse nuevo conocimiento y con ello mejores condiciones laborales que den cuenta del papel real y la importancia del hombre, su conocimiento, su labor, su personalidad e incluso sus sentimientos en la generación de valor y en el crecimiento de él con la empresa.

### ***Prácticas de la Gestión Humana.***

Siendo la práctica aquello que se dice de un conocimiento que enseña el modo de hacer algo (RAE, s.f.), la gestión humana habla de las buenas prácticas como la actuación que:

Es valorada de forma positiva y manifiesta por los trabajadores, contribuye a mejorar de manera ostensible las relaciones entre los empleados y de estos con la empresa y produce algún impacto económico, bien sea en la imagen de la empresa, en la reducción del absentismo, en la mejora de la calidad de la producción o en el incremento de la misma. (Sarries & Casares, 2008, p. 101).

Para establecer las prácticas de gestión humana Calderón & Álvarez, (2006) afirman que se tienen como punto de partida los objetivos de la organización su estructura su jerarquía y su modelo gerencial planteando que se focalizan en lograr las capacidades organizacionales y en buscar la competitividad desde una instrucción de la misma área o en línea con la gerencia superior.

Se considera pertinente la posición de Sarries & Casares, (2008) ya que las prácticas de gestión se pueden considerar como el proceso que se realiza a partir de los objetivos organizacionales y las determinantes organizacionales tanto internas como externas y se orientan al mejoramiento de los resultados de la organización afectando positivamente los procesos internos.

### ***Provisión.***

Afirma Chiavenato (2011), que los procesos de provisión son los que tienen relación con el suministro de personas a la organización y es la responsable de proveer los insumos humanos y realizar las actividades que se relacionan con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal y su distribución o provisión a las diversas funciones y departamentos de las empresas, es importante determinar que este proceso depende de los factores ambientales de la organización ya que es un proceso que incrementa los recursos de la organización en un sentido amplio, incorporando personal en diferentes cargos sin embargo estos procesos no necesariamente tienen como finalidad incorporar a un puesto de trabajo ya que puede utilizar diversas formas de contratación (Jimenez, 2016).

Para la provisión del personal Valle (como se citó en Calderón & Álvarez, 2006) define que se utilizan prácticas como el reclutamiento, la selección y la contratación, Calderón & Álvarez, (2006), plantean que, aunque inicialmente el desarrollo de la gestión humana fue una etapa burocrática, con el tiempo y la presión para atraer talentos y competencias se convierte en una actividad de trascendencia para la organización.

En cuanto a la provisión se toma postura con Chiavenato, (2011) ya que se denomina provisión al conjunto de actividades que tiene el fin de atraer candidatos potenciales para integrar o hacer parte de la organización en los cargos correctos.

### ***Planes de carrera***

Dessler & Varela y Valle (cómo se citó en Calderón & Álvarez, 2006) definen los planes de carrera como:



(...) la cadena de posiciones laborales que un individuo puede ocupar a través de los años y que para la empresa tiene como objetivo general planificar la proyección de las actividades laborales y puestos de trabajo que el empleado va a desarrollar a lo largo de la vida laboral. (pág. 33).

En el caso colombiano debido a las múltiples reformas laborales y la inestabilidad en la economía las empresas realizan prácticas de contratación temporales, despiden trabajadores con años de antigüedad y negocian salidas de empleados para contratar órdenes de prestación de servicios marcando así una nueva situación laboral (Calderón & Álvarez, 2006).

En este sistema se pretende organizar a las personas y su trabajo en la organización, integrándolas en sus puestos y evaluando el desempeño, Chiavenato, (2011) argumenta que con este proceso la organización pretende inducir un ajuste sobre cómo debe portarse el individuo conforme se requiera y a sus objetivos imprimiendo su huella digital en él, mientras que por otro lado el nuevo colaborador también pretende tener algo de influencia en la empresa y así mismo en su gerente para conseguir satisfacción y logro de sus objetivos personales siendo esto en realidad un proceso bilateral de adaptación mutua y recíproca

Calderón & Álvarez, (2006) afirman que en la pequeña empresa colombiana no se puede hablar estrictamente de la existencia de planes de carrera ya que no están ligadas estrictamente a un plan preestablecido, son casos individuales en los que la empresa valora los esfuerzos y el desarrollo de la persona en un nivel individual.

Los planes de carreras según Illescas (como se citó en García, Hierro, & Jiménez, 2001) se entienden de manera individual como:

Una estimación de las posibles rutas promocionales que se presupone es capaz de seguir una determinada persona dentro de la organización en función de su potencial, de sus preferencias previamente identificadas y de las perspectivas de futuro que ofrece la referida organización, contiene igualmente las acciones de desarrollo y formación que han de ayudar a recorrer las expresadas rutas. (pág. 243)

En esta práctica el concepto de Chiavenato, (2011) se ajusta a la definición que se requiere y se toma como guía ya que con los planes de carrera se hace referencia a las diferentes posiciones y cargos que un individuo puede lograr en el ejercicio de su profesión en determinada empresa y que le permitirá cumplir sus objetivos personales.

### ***Formación***

La formación como subsistema de una compañía según Buckley & Caple, (1991) recibe materiales, personal, información de otros subsistemas funcionales y generales y es el encargado de transformarlos para producir conocimientos, técnicas e incluso actitudes, en un análisis de gestión humana, Chiavenato, (2011) lo define como todos los procesos que influyen en el desarrollo de sus recursos humanos que además que contienen actividades como capacitaciones, desarrollo de la organización y así mismo del personal y todas se constituyen las inversiones que realiza una empresa sobre el personal.

Calderón, Álvarez, & Naranjo, (2006) afirman que la formación comprende tres conceptos: la capacitación, el perfeccionamiento y el entrenamiento, la capacitación orientada ofrecer a los empleados habilidades específicas para el desempeño del trabajo con un objetivo claro de cubrir el déficit de capacidades, el perfeccionamiento enfocado al mejoramiento hacia el futuro y el entrenamiento como una capacitación determinada a lograr conseguir competencias y habilidades para desempeñar labores.

En ese sentido Puchol, (2007) afirma que la formación es una inversión a mediano e incluso a largo plazo y que este presupuesto se debe asignar con tanto cuidado como cualquier otra partida que contribuye al desarrollo futuro de la empresa.

Se toma postura con Chiavenato, (2011) determinando la formación como una inversión de la organización hacia el desarrollo del colaborador en beneficio de ambas partes.

### *Compensación*

Es como lo define Chiavenato, (2011), el proceso de mantener la motivación en la organización con una serie de procesos especiales como los planes de remuneración económica, las prestaciones sociales, los procesos de higiene y seguridad que se requieren en el trabajo, a esta compensación integral. Puchol (2007), la define como el poder de atracción, de retención y de motivación de un cargo que depende de factores más allá de la simple retribución económica, es así que Calderón, (2006) determina que la perspectiva estratégica de las compensaciones tiene relación con lo que se retribuye a los colaboradores con una correspondencia que determina que el aumento del desarrollo de las personas y su motivación se dan mientras la empresa realiza esfuerzos para el fortalecimiento de su cultura, su filosofía y sus objetivos.

Se toma postura con Calderón, (2006) determinando que la compensación se relaciona con la retribución a los colaboradores en contraprestación de las labores realizadas que fortalece a la empresa desde sus objetivos y motiva al trabajador hacia un mayor rendimiento laboral y crecimiento personal.

### *Evaluación de desempeño*

Este procedimiento lo define Bustos & Triginé, (2002) como una expresión de juicios que pretende por medio de un sistema objetivo, sistemático y constructivo hacer conocer a quienes está evaluando sus puntos fuertes para afianzarlos y sus puntos débiles con el fin de progresivamente extinguirlos, “fundamentalmente se trata de analizar y cuantificar el valor de un individuo para la

organización en relación exclusivamente con su puesto de trabajo y en relación con el período evaluado” ( Bustos et.al. 2002 p. 194).

Para evaluar el desempeño Rodriguez, (2004) determina que de un puesto se debe valorar según la eficacia con la que quién lo ocupa lo realiza en un tiempo determinado y que esta situación que se produce a partir de la década 1980 como herramientas de política de retribución y con el transcurrir del tiempo se fue transformando en herramientas de desarrollo profesional.

Chiavenato, (2011) define la evaluación del desempeño como “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”. (P. 202).

Se asume la posición de Bustos & Triginé, (2002) ya que la evaluación de desempeño es un sistema de análisis objetivo cuya finalidad es reforzar los aspectos positivos del colaborador y anular los negativos en beneficio de ambas partes.

### **Gestión Administrativa**

Las empresas para funcionar requieren realizar procesos de tipo administrativo, Caldas, Carrión, & Heras (2017), refieren que es la gestión administrativa la encargada de realizar estos procesos de la manera mas eficaz y eficiente posible cumpliendo con premisas como: ser oportuno, minimizar los costes y tener rigurosidad y seguridad.

Los procesos empresariales según Muñiz, (2012) requieren de esta gestión para soportar administrativamente los procesos que se dan en las diferentes áreas enfocandose en los resultados efectivos y la ventaja competitiva, sin embargo la competitividad actual ha generado que los diversos actores deban desarrollar cambios continuos para ajustar sus procesos de gestión administrativa (Montoya, 2011).

La gestión administrativa se relaciona con las funciones de planificar, dirigir, organizar y controlar, (Anzola, 2010) y para alcanzar sus objetivos realiza funciones como la productiva, comercial, financiera, recursos humanos y de administración y para poder realizar gestión administrativa de personal, se requieren actividades de planificación en terminos cualitativos y cuantitativos (Ena, Delgado, & Ena, 2006).

Al considerar la gestión como un proceso dinámico, adaptable a la situación de cada empresa y producto de manera eficaz y eficiente se toma postura con Caldas, Carrión, & Heras, (2017).

### **Administración del Recurso Humano.**

El área recursos humanos surge con el nombre de relaciones industriales por el crecimiento y la complejidad de las tareas de las organizaciones, constituyéndose un puente entre la organización y las personas de manera que entre los objetivos de la organización y los individuales se disminuyera la situación problemática que incluso se pensaba imposible de armonizar hasta entonces, posteriormente alrededor de 1950 pasó a llamarse administración de personal porque administraba a las personas según con la legislación laboral que estuviese vigente, en la medida en que las legislaciones se volvieron obsoletas, en la década de 1960 se consideró a las personas como un recurso fundamental para que la organización tuviese éxito, además de ser considerado el único capital vivo e inteligente con el que cuentan las empresas para enfrentar los retos del día a día y por ello surge el concepto de Recurso Humano (Chiavenato, 2011).

En un sentido parecido al de Chiavenato, Jiménez (2016) da cuenta de la aparición de las escuelas de Recursos Humanos y relaciones humanas a partir de los años cincuenta, que en sus postulados consideran al hombre trabajador como una persona y no un simple recurso dentro de la

organización, este enfoque psicosocial concibe al individuo como un potencial que es conveniente movilizar y gestionar.

El término administración de recursos humanos en el sentido más general se refiere a la práctica que reúne diferentes tipos de personas como colaboradores de la organización para que puedan alcanzar un propósito común entre ellos y la empresa, de manera que marquen la diferencia en el desempeño organizacional (Bohlander, 2007).

Todas las actividades de esta administración mantienen una relación entre ellas y a su vez, cada subsistema se ve influenciado por los objetivos y normas en general, y por el entorno en que opera la organización, se considera que es un sistema abierto (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) por tanto se deben conocer el punto donde inicia el sistema y su relación con la organización sus objetivos y políticas.

La administración del recurso humano se entiende como un área de la organización sin importar el tamaño, que puede referirse al nivel individual, grupal, departamental, organizacional o ambiental (Chiavenato, 2011) quien además afirma “que no es un fin sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales”.

Se considera pertinente la posición de Chiavenato (2011) pues el recurso humano y su administración posiciona al hombre como un capital valioso que ha de ser gestionado como el único elemento de la organización que es vivo, pensante y sintiente, al que se debe tener en cuenta e interpretar con diversas áreas del conocimiento para que su proceso personal coincida con el laboral y con los objetivos de la organización de manera que sus competencias y resultados sean favorables a todas las partes involucradas.

### ***Tendencias de Gestión humana.***

Saldarriaga (2008), define la tendencia como “un punto de referencia hacia el cual caminan muchas personas, hasta que se convierte en un eje central de la mirada colectiva” (p.9); al referirse a los procesos administrativos y de gestión humana como los conceptos diferentes que delimitan el accionar gerencial y administrativo guiando sus acciones. Estas teorías administrativas influyen la manera en que las empresas se determinan a administrar y gestionar su talento humano; el mismo autor refiere que desde una perspectiva teórica las tendencias, se analizan por los campos de la sociología y de la administración ofreciendo desde sus múltiples perspectivas y visiones contribuciones al estudio de la misma.

Diversos autores coinciden en el marco histórico, Calderón et. al. (2010) determinan que la administración científica o taylorismo aportó a la gestión humana ya que se centró en buscar la paz industrial con el fin de desarrollar los hábitos y el carácter de los trabajadores y así mismo controlar el ritmo de producción integrando actividades como la formación de clubes sociales, la mejora del sistema de sanidad en las fábricas, implementación de programas con fines de vivienda, recreación y seguridad social; por eso las primeras oficinas destinadas a atender los recursos humanos se denominaron secretaría de bienestar.

Posteriormente, surgen concepciones como el conductismo, mediante la cual el individuo se estructura para cumplir acciones poco creativas y carentes de ingenio, con y sin ayuda de la empresa y como la escuela cuantitativa en la que las acciones de los individuos se miden por su volumen de producción, dando paso a la escuela de sistemas donde un proceso productivo se puede establecer por la suma y combinación eficiente de recursos como materiales, personas y capital siendo la persona un recurso más, llegando a las relaciones humanas donde el individuo es el centro

de los procesos porque gestiona de manera adecuada los demás recursos y tienen la capacidad de promover y crear en beneficio de la empresa (Barreto, 2009).

En un sentido muy amplio la PricewaterhouseCoopers (2015), analiza cinco megatendencias globales que actúan en conjunto y para ellos son ineludibles en todas las circunstancias, los cambios demográficos, el cambio en el poder económico (con la realineación de la economía, las BRIC, economías de consumo, mercados emergentes, etc.), la urbanización acelerada (para el 2050 la población mundial se habrá incrementado en un 72%), el cambio climático y la escasez de recursos y los avances tecnológicos; determinando que las organizaciones que se adapten y las descubran como fortalezas estarán en camino al éxito.

Al respecto Bohlander (2007), refiere que la Society for Human Resource Management SRHM Y la Human Resource Planning Soviets (HRPS) determinaron en la última década en sus estudios sobre competitividad de las empresas que las tendencias de los directores y gerentes de recursos humanos se decantaron por temas como: ser local, cómo adoptar la nueva tecnología, cómo administrar el cambio, cómo administrar el talento en capital humano, cómo responder al mercado y como contener los costos; y todas estas tendencias se direccionan a la necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo capacitado y flexible para competir.

En contextos de gestión humana Saldarriaga (2008), aborda tendencias que en la práctica y en la teoría resultan importantes, como el cambio organizacional, el desarrollo humano, la gestión del conocimiento, la gestión por competencias, la tercerización (outsourcing), el plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, marketing relacional y gestión internacional del talento humano; sin embargo no todas resultan ser beneficiosas para los colaboradores pues no ofrecen mejores condiciones al empleado ni a la organización ni favorecen la estabilidad o el desarrollo humano tal es el caso del outsourcing o la disminución del personal.



La utilización de las tendencias varía según el momento histórico, actualmente según Saldarriaga (2008) se analizan desde el diseño organizacional y la psicología organizacional, desde la primera hablan sobre la relación entre, el diseño, la cultura y el tamaño de la organización, la concepción de como el ser humano interactúa en su espacio laboral, y la segunda con diversas teorías que se traslapan y desde estas aproximaciones diferentes se integran para producir una nueva teoría con base en la confianza hacia el empleado como ventaja competitiva permanente, la cultura gerencial apropiada para ello y los gerentes apropiados.

Desde lo anterior, asumo la posición de Saldarriaga (2008) ya que en el proceso de analizar tendencias, hace referencia al camino que está tomando la gestión humana con el fin de generar estrategias que permitan implementar mejores acciones en busca del éxito personal que puede traducirse en éxito organizacional, este camino incluye la mirada desde múltiples disciplinas que relacionan al hombre como un todo e incluye tanto a las positivas como a las negativas.

### ***Capital humano.***

El término capital humano se refiere a la sumatoria de los conocimientos que tienen todos los colaboradores de una organización y que le dan por ello una ventaja competitiva a la misma (Werther, Davis, & Guzmán, 2014).

El capital humano está compuesto por las personas que pertenecen a una organización y significa para Chiavenato (2014) talento que es necesario conservar y desarrollar, que tiene valor en sí mismo en la medida que pueda retribuir a la organización otorgándole valor, por medio de 4 detonadores que considera indispensables: autoridad, información, recompensas y competencias, siendo las personas el recurso más valioso de la organización, en la medida en que las labores a

realizar son cada vez menos mecánicas, se requieren habilidades, destrezas y competencias personales dispuestas a trabajar en equipo para cumplir los objetivos.

Por medio de estudios a empresas de diferentes sectores y tamaños en el País, Calderón et. al. (2010) sostienen que, las áreas de gestión humana están generando valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y responsabilidad social y en este sentido Bohlander (2007) define el capital humano como el valor económico del conocimiento, pues las habilidades y las capacidades de los empleados son intangibles y exclusivos y no pueden administrarse en la misma forma en que las organizaciones administran sus recursos o insumos como las tecnologías o los productos, puesto que los colaboradores poseen su propio capital humano, y es en ese momento en que valoran las competencias que tenga una persona con las capacidades aprendidas es decir su experiencia como una inteligencia altamente desarrollada que no se trasmite fácilmente.

En las empresas nacionales, aunque se reconoce la importancia del capital humano en los procesos para ser competitivos sobretodo internacionalmente, hay aspectos críticos en el tema de la infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad. (Calderón et.al., 2007).

En este sentido reflexionar sobre los procesos de la gestión humana juega un papel relevante en las organizaciones, Calderón et.al. (2007) plantean que son dos fenómenos los que dan importancia académica y empresarial al término: la aceptación del conocimiento y su injerencia en el proceso productivo como generador de riqueza y la posibilidad de que este otorgue una ventaja competitiva sostenida a la organización.

Desarrollar talento humano hace parte de un ejercicio continuo que, con el acompañamiento de la evaluación de desempeño, la detección de necesidades, la retroalimentación y la implementación de programas para capacitar o desarrollar competencias permite gerenciar, dirigir y supervisar el equipo de trabajo (Pardo & Díaz, 2014).

Sobre el talento humano identifico relevante a la investigación la postura de Chiavenato (2014) ya que al referirse a las personas que hacen parte de la organización las define como recursos con un conocimiento, una capacidad y una actitud que se puede desarrollar y mantener para agregar valor a la empresa, en la medida en que estos ofrecen sus cualidades propias y adquiridas en favor del resultado organizacional, ya que además, en este momento de innovación constante en el que existe cada vez menos certeza sobre los mercados e incluso los procesos, adquiere gran valor el capital humano que se ha conseguido mantener .

### ***Capital intelectual.***

Calderón et.al. (2010), definen el capital intelectual como los “talentos saber, saber hacer y querer hacer que poseen las personas de una organización; es intrínseco al ser humano y su aplicación en la empresa independiente de todos los elementos de control que se puedan implantar” (p.18), en este mismo sentido Saldarriaga, (2013), considera que el capital intelectual “...toca directamente con el saber hacer de la empresa y de sus empleados, y por ende, con las diferentes acepciones de la responsabilidad social. (p. 111)”

En las organizaciones actuales donde la información es la piedra fundamental del éxito organizacional, el capital intelectual se compone de activos intangibles que Chiavenato, (2011) determina como capital interno que comprende la estructura de la organización, capital externo

comprende las relaciones con el exterior, clientes, proveedores, patentes, prestigio, etc., y el capital humano, las personas y su conocimiento.

La noción de capital humano para Mejía, Bravo, & Montoya, (2013) se ve representada en los trabajadores especializados o superespecializados, polivalentes o integradores; operarios o analistas simbólicos y constituidos en el activo más valioso de las organizaciones, esto enmarcado en la economía posmoderna con la mentefactura o el nuevo paradigma productivo que se apoya en “el trabajador del conocimiento”.

El capital humano comprende las capacidades dadas por el conjunto de conocimientos y experiencias habilidades sentimientos actitudes motivaciones y valores aportados por las personas que trabajan (Cuesta, 2010).

Siendo el capital humano el conjunto de los talentos que le aportan valor a la organización desde el saber, el hacer y el querer hacer, se asume posición desde Calderón, Naranjo, & Álvarez, (2010) ya que el capital humano cuenta con las cualidades que son inherentes al ser humano, de tal manera que puestas en servicio de la organización resultan invaluable, pero esta disposición solo es posible con el correcto manejo del talento en las políticas de gestión humana de cada organización.

### ***Activos intangibles.***

En la batalla para la generación de valor de las organizaciones y sus procesos de medición, se encuentran los activos intangibles compuestos por capital humano y capital estructural interno y externo (Chiavenato, 2011), que pueden ser desarrollados dentro de la empresa o adquiridos desde el exterior, como elementos muy heterogéneos con una característica de inmaterialidad (Burgos, 2014).

Los activos intangibles son todos los componentes no visibles de una organización que aportan valor por medio de una iniciativa intelectual, es todo aquello que se direcciona a innovar en cualquier aspecto y ámbito de la empresa (Barrutieta, 2011), tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, los activos intangibles impulsan la creación de valor de larga duración (Kaplan & Norton, 2014).

Estos activos son actualmente los que mayor valor otorgan a las empresas sobre todo a las que están en los sectores más innovadores, sin embargo, el alto nivel de incertidumbre dificulta su contabilización, por eso se afirma que están compuestos por derechos susceptibles de valoración económica, identificables, de carácter no monetario y sin apariencia física (de Margarida, 2008).

Los activos intangibles se sustentan en el conocimiento que la empresa ha adquirido o desarrollado en el trasegar de su historia y que se ha utilizado y usará para obtener bienes y servicios que creen valor para los clientes de la empresa, con un carácter de bien público que puede ser un problema para su gestión frente a su protección y la debida explotación (Ventura, 2008).

Sobre este tipo de activos, los intangibles, se considera importante y oportuna la postura propuesta por Barrutieta (2011), pues se pueden determinar cómo todo aquel elemento perceptible mas no visible que partiendo del ejercicio intelectual, le aporta valor a la organización generalmente por medio de la innovación y no solamente aplicado a los resultados, también a cualquier ámbito de la empresa, es decir que inflencie los procesos internos y/o externos de la misma, siendo a su vez irrelevante a este proyecto.

### *Administración del talento humano*

En el ejercicio de la administración la tarea básica es integrar y coordinar los recursos organizacionales tales como personas, materiales, dinero, tiempo, etcétera hacia los objetivos definidos de manera tan eficaz y eficiente como sea posible (Chiavenato, 2011).

Con el fin de prepararse para realizar la estrategia operativa las organizaciones estiman cuál va a ser su necesidad de personal para cubrir su demanda en el futuro en este proceso, que puede ser formal o informal deben considerarse las características de la posible oferta de trabajo (Werther, Davis, & Guzmán, 2014).

Realizar una buena planificación requiere los ajustes que sean necesarios para que todos los componentes de la organización encajen entre ellos de forma coherente y consistente teniendo en cuenta dos aspectos fundamentales el logístico y el estratégico esta planeación debe vincularse a la estrategia empresarial a las capacidades de la organización y a la estrategia de personal pensando en el futuro (Jimenez, 2016).

Adicionalmente el área de recursos humanos es interdisciplinaria y resulta un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia en las organizaciones mediante las personas con el objetivo de “servir a los objetivos del negocio de la organización por medio de la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas necesarias para promover el desempeño eficiente del personal (Chiavenato, 2011), al mismo tiempo define que la organización es el medio que accede a que los colaboradores logren sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

En Colombia, Calderón et.al. (2010), como resultado de un estudio realizado a 370 organizaciones en Bogotá, consignado en el documento gestión humana en la empresa colombiana, encuentra que el área de recursos humanos ha madurado significativamente, reconociendo su

capacidad organizacional y entendiendo al empleado como persona y fuente de éxito en las organizaciones; esto se aprecia en la profesionalización de los directores de área y la ubicación de la dependencia en la estructura organizacional, de tal modo que encuentran que en el 64.8% de las empresas analizadas el área de talento humano reporta directamente al presidente o al gerente y en un porcentaje similar, el 67.4% el director de recursos humanos hace parte del comité de gerencia.

Dentro de las actividades que realiza el área de recursos humanos se encuentra la provisión, la organización, la retención, el desarrollo y la evaluación del talento humano.

Así mismo, se hace necesario evidenciar la postura de Chiavenato, (2011) ya que la administración del talento humano determina la manera de poder lograr el cumplimiento de los objetivos de la mejor forma posible, con el talento humano del que puede disponer y que es importante desarrollar para alcanzar las metas con eficiencia siendo a su vez, un elemento constitutivo en el presente documento.

### **Gestión estratégica.**

Se empieza por definir la gestión como la “acción o efecto de administrar” (RAE, s.f.) y si se relaciona este término con la empresa se puede decir que es el conjunto de acciones o actividades administrativas tendientes a la consecución de los objetivos de la empresa.

Sin embargo en un escenario gerencial, Garrido (2003) opina que en la formulación de la gestión estratégica se debe considerar que las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno que es dinámico y donde no se pueden planificar las acciones sin tener en cuenta todos sus elementos, adicionalmente, como disciplina académica el autor también determina que es un planteamiento metodológico sobre cómo coordinar las acciones de los diferentes sistemas de una

organización, con el fin de poder asegurar su desarrollo y mantenimiento en el espacio-tiempo y todo ello en un entorno de competencia permanente.

Una definición de gestión estratégica, la precisa como “arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Betancourt, 1998), sin embargo, David ( como se citó en Prieto, 1998), en su análisis la considera una técnica gerencial, que en su proceso facilita la proactividad para formular sus escenarios futuros de tal manera que pueda visualizar los hechos más probables y los resultados a obtener.

En este apartado se hace importante identificar la postura de Betancourt (1998) ya que la gestión estratégica implica anticipar el cambio y determinar las acciones estratégicas empresariales que le permitan a la organización permanecer y si es posible crecer en el presente y garantizando un futuro para la misma y sus colaboradores aportandole al carácter teórico del presente documento.

### **Pensamiento estratégico.**

El concepto del pensamiento estratégico proviene de Henry Mintzberg, quien la considera como la realización de una visión y un determinador de la estrategia misma en un proceso de profunda reflexión, en el que por medio del análisis de los antecedentes pretende determinar lo que quiere llegar a ser en el futuro, además, el pensamiento estratégico es reflexivo, cuantitativo, con enfoques interno y externo, realista y breve. (Mintzberg, 1989).

El pensamiento estratégico de ninguna manera es individual es un proceso colectivo que involucra todas las partes de la organización pensando siempre en la mejor estrategia hacia el futuro, De Kluyver, (2005) afirma que este adopta diferentes enfoques y diferentes actividades



para brindar un valor al cliente y evitar la imitación de manera que estas son las bases de tener una ventaja competitiva en el largo plazo.

Tovstiga, (2012) afirma que la clave para un buen pensamiento estratégico está en qué ideas buscar y seguir, ya que produce el discernimiento estratégico como resultado de comprender la situación en etapas individuales y ayudan a orientar y organizar el proceso de pensamiento en cada una de esas etapas, este proceso nunca estará completo porque se va realizando conforme se dan los cambios y por esta misma razón no puede estar encasillado o ser programado metodológicamente, eso sin embargo no riñe con un enfoque ordenado.

En una reflexión sobre el concepto del pensamiento estratégico y los principios básicos a considerar en la hora de aplicar este proceso en una organización, Román, (2010) considera que en él, se involucran los valores, la misión, la visión y la estrategia de la organización, como los elementos guías del proceso organizacional, ya que pensar estratégicamente significa crear valor y reconocer la importancia de los activos intangibles y determina que las condiciones para desarrollar capacidad de pensamiento estratégico son: aptitud analítica, autonomía intelectual, capacidad de abstracción, disciplina, curiosidad, una mente abierta, flexibilidad intelectual, buena comunicación y ser emprendedor.

Adicionalmente Mora, Vera, & Melgarejo, (2013) encuentran que la carencia de planeación estratégica en las pymes afecta el crecimiento y sostenimiento futuro de las empresas por tanto identifican que la microempresa y las pymes no exportadoras tiene preocupantes niveles de competitividad en áreas de recursos humanos además de gestión ambiental y sistemas de información, ya que además de contribuir significativamente a mejorar la competitividad de la empresa también ayuda a que las otras dimensiones se integren en función del objetivo organizacional.

El pensamiento estratégico como una experiencia académica es analizado por Corona, (2012) quien considera que se debe formar en la medida en que las compañías actualmente manejan un alto nivel de incertidumbre provocada generalmente por otras compañías que están en innovación permanente, de manera que para mejorar su posición en el mercado debe pensar y actuar estratégicamente mientras se avanza, en este desarrollo del pensamiento, se trata de generar procesos de cambio en las personas a través de la integración del conocimiento, las habilidades y las actitudes para la toma de decisiones en el largo plazo.

Roman, (2009) también enuncia los principios básicos para tener en cuenta a la hora de diseñar un proceso de planeación con una auténtica reflexión estratégica referida a los objetivos y a los planes de actuación para lograrlos y refiere que la planeación estratégica no debe ser encasillada, ya que todas las organizaciones funcionan en un macro ambiente que se moldea permanentemente por las influencias económicas a su alrededor como la demografía, los valores y estilos de vida de la sociedad, las leyes y regulaciones gubernamentales, también factores tecnológicos y un poco más cercano la industria y el espacio competitivo en que se desenvuelve, también hay factores externos que afectan a la organización y que pueden afectar las decisiones sobre el rumbo, los objetivos, el modelo comercial y la estrategia, que determina que pensar estratégicamente también es pensar sistémicamente, es decir, también tener en cuenta que las organizaciones están inmersas en una compleja unidad en donde interactúan con un conjunto de factores que son interdependientes y se afectan mutuamente.

Se toma postura desde Román (2009 y 2010), pues el pensamiento estratégico es un proceso reflexivo que involucra los valores, la misión, visión y la estrategia como elementos guías de la creación de valor por medio de la estrategia organizacional planteada de cara al futuro, con

un presente cambiante y un futuro incierto teniendo en cuenta los antecedentes como elementos previos y los activos intangibles como determinadores de los procesos.

### ***Organización Empresarial***

La palabra empresa se define desde el verbo latino “in-prehendo-endi-ensum” que significa descubrir, ver, percibir, darse cuenta o atrapar (definiciona, 2014), también se relaciona con el italiano “inprendere” que compuesto por 3 elementos el prefijo in (en) y los verbos pre (antes, adelante) y hendere (agarrar), (etimologias, 2017), ambas definiciones se relacionan con el conocimiento previo y la acción que se va a desarrollar con ello.

Las organizaciones son definidas por la RAE (2014). como una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines, estas personas logran una interacción en favor de los objetivos planteados inicialmente, afirma entonces Chiavenato (2011) que la organización solo puede existir si hay personas capaces de comunicarse, si están dispuestas a contribuir en una acción conjunta y con el fin de alcanzar un objetivo común, que además se construye y reconstruye pues no es nunca una “unidad completa terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes”.

Con el hombre como centro de la organización empresarial, entendido este como un sistema complejo, con tantos actores como personas que la componen que tienen diversos roles que pueden cambiar con el tiempo, y como afirman Gibson, Ivancevich & Donnelly (2005) cada integrante tiene distintas necesidades de los distintos sistemas, no obstante, afirma Chiavenato (2011), su interacción se debe a que por medio de ella pueden alcanzar las metas que individualmente no pueden conseguir, se constituye entonces como una interacción obligada, que de no ser manejada correctamente puede llevar al fracaso incluso a la mejor de las ideas de negocio.

En derecho internacional, la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado (Torres Manrique, 2009), para Chiavenato (1993) la empresa “es una organización social que utiliza gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”, pero también aclara que es una organización social por excelencia ya que es una asociación de personas para explotar un negocio con objetivos determinados, por tanto los recursos humanos y no humanos son determinantes para la vida de la empresa y los proyectos.

A partir de esta definición se asume como cierta la posición de Chiavenato (1993, 2011), ya que la organización empresarial es un sistema de personas con capacidad de comunicación y como un sistema utiliza gran variedad de recursos en el logro de sus objetivos, todos ellos vitales para su continuidad y éxito organizacional.

### ***Planificación estratégica.***

La planificación estratégica se considera una herramienta de trabajo que ha promovido el crecimiento y desarrollo de las grandes culturas de la humanidad, que permite emprender y concluir proyectos (Reyes, 2012).

Se entiende como el proceso por el cual se formula y ejecuta la estrategia de la organización con el fin de insertarla según su misión en el contexto en el que se encuentra (Chiavenato & Sapiro, 2010).

Cuesta, (2012) dice que: “La planificación estratégica está en el origen de todo. Toda conducta, para ser eficaz y alcanzar adecuadamente sus fines, ha de estar estratégicamente planificada, inteligentemente diseñada, dirigida y evaluada”.

La planificación estratégica implica según Garrido (2003), una síntesis que a su vez supone intuición siendo técnica y arte, donde el estratega debe saber decidir y negociar de una forma dinámica manejando la incertidumbre, la ambigüedad y las posibilidades de negociación.

Es entonces la posición de Chiavenato & Sapiro, (2020) la que se ajusta a lo requerido como un proceso, que es el formulador de la estrategia a implementar direccionada por las condiciones externas que rigen el mercado en determinado momento.

### ***Estrategia organizacional.***

El concepto de estrategia es muy antiguo surgido en el ámbito militar sin embargo este concepto es muy joven y reciente en el ámbito empresarial, Cuesta (2010) considera que el primer modelo de análisis estratégico empresarial nace de la Harvard business School en 1960, que lo considera como un proceso “extraordinariamente dinámico y cambiante” por las condiciones del mundo de hoy.

Sobre la estrategia en la organización, Noguera, Barbosa , & Castro Rios, (2012) consideran que, profundiza en la organización como un todo incluyendo al gerente y su conducta y a los métodos de abordaje de los problemas de estrategia, la estrategia de una empresa describe de qué forma intenta ganar valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos (Kaplan & Norton, 2014)

Ansoff, (1987) citado por Noguera et al., desarrolla la definición de estrategia como un proceso de formulación elusiva y abstracta, un conjunto de normas que involucran la vida de la organización, cuya concepción además de lograr mejores resultados internos puede considerarse como una herramienta importante para hacer frente a la turbulencia del mundo empresarial.

Resulta interesante como, inicialmente la estrategia determinaba la gestión humana sin embargo según Díaz, Cardona, & Aguirre, (2014) en las más recientes investigaciones es esta última la que ha pasado a participar en la formulación de la estrategia, mientras que Muñoz, Cabrita, Ribeiro, & Diéguez (2015), determinan que es “un medio para alcanzar el liderazgo competitivo de la organización” (p. 352).

La estrategia definida por Garrido (2003) “consiste en una acción destinada a mantener o a alterar la fuerza de la empresa en relación con sus competidores para conseguir, alcanzar, mantener o mejorar una posición considerada positiva o favorable” (p. 6), de manera que la estrategia es un rumbo, un medio para lograr un fin en este caso un objetivo de la organización, por esta razón se asume la posición de este autor y se plantea la estrategia efectivamente como una acción cuyo fin es direccionar la organización en relación con el medio competitivo en que se desempeña, siendo importante que el nivel y los resultados sean exitosos y siempre en función de ello.

### ***Productividad.***

Para la RAE, s.f. y en términos económicos, productividad es la relación entre lo que se produce y los medios empleados para tal fin, como la mano de obra, materiales, energía, etcétera, pero también es el resultado de la relación existente entre el valor de la producción obtenida, medida en unidades físicas o de tiempo asignado a esa producción y la influencia que hayan tenido los costes de los factores empleados en su consecución, medida también esa influencia en las mismas unidades contempladas en el valor de la producción (Alfaro & Alfaro, 1999).

La OIT (2008) define que “La productividad mide la relación entre productos e insumos. La productividad crece cuando se registra un aumento del producto sin que haya habido un

crecimiento proporcionalmente igual de insumos, o cuando se consigue producir algo con menos insumos”.

Según Fernández (2010) la productividad se logra y mejora cuando se da una organización y gestión de todos los procesos de la organización en lo que se denomina Gestión de la Calidad Total o TQM, enfocándose en los tres clientes claves de las empresas: el cliente final: quien paga el producto, la sociedad: por medio de la gestión medioambiental y los trabajadores: con el manejo de los riesgos profesionales; no obstante también se debe obtener y mantener el costo bajo, enfatizando el servicio al cliente, gestionando la calidad y con apoyo del benchmarking.

Es importante tener en cuenta que la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema y que tradicionalmente se mide por el cociente entre la salida y las entradas que se necesitaron para producirlas (Gutierrez, 2005), sin embargo López (2012) afirma que, siendo la productividad la producción del número de objetos en un tiempo, para definirla con claridad se debe entender que si no hay participación coordinada de toda la gente involucrada en la producción, aunque se tenga la tecnología más desarrollada y el equipo más sofisticado no se puede “activar” la productividad, ya que en gran medida depende del trabajo en equipo, como un sistema.

Así entonces la productividad es un resultado medible entre la cantidad que se produce sobre los recursos usados para producirla, entendiendo la gestión humana como un activador de la productividad, por esta razón se toma postura desde la propuesta de López (2012).

### ***Competitividad.***

Resulta interesante como Jaramillo (1999) en su libro de productividad, va desarrollando la definición, inicialmente como la “capacidad para competir y salir victorioso”, considerando

como necesario determinar el objetivo que persiguen los contendientes, para posteriormente mencionarla como la capacidad de las empresas para aportar valor determinante en el nivel de competitividad de la misma.

La disciplina de la economía con Escobar y Cuartos (2006) en su diccionario económico financiero, define el término como la capacidad o habilidad de un país o sector comparando la calidad y precios de sus productos o servicios, en el cual influyen la confiabilidad de la infraestructura y la facilidad de hacer negocios y también el costo, la estructura, el precio, la región, y el factor tecnológico.

El Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, máxima autoridad nacional de planeación y organismo asesor del gobierno en lo concerniente al desarrollo económico y social del país, apoyó la creación en 2006 del Sistema Nacional de Competitividad que a través de la Comisión Nacional adscrita al mismo, fijó la visión de competitividad del país para el año 2032 en “ser una de las tres economías más competitivas de América Latina con un nivel de ingreso medio alto, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado y con menores niveles de pobreza” (Consejo Privado de Competitividad , 2012). Según la cual, Colombia debe enfrentar grandes desafíos, en especial en la evolución de sus industrias.

La definición de Jaramillo (1999) se toma como elemento constituyente del presente documento, ya que la productividad se entiende como la capacidad que tiene una empresa para que en el ejercicio de su desarrollo organizacional y en la realización de sus proyectos aporte un valor significativo en el mercado en el cual se desarrolle y cumpla exitosamente sus objetivos en el largo plazo frente a la competencia.



## MARCO METODOLÓGICO

La investigación en sí misma es el proceso de llegar a soluciones confiables para problemas planteados a través de la obtención, análisis e interpretación planificadas de los datos (Mouly, 1978), la investigación cualitativa parte de supuestos, que el investigador quiere conocer, adicionalmente Guba, (1981) en su documento criterios de credibilidad en la investigación naturalista determina estos supuestos desde la mirada naturalista como:

- a) La naturaleza de la realidad: hay múltiples realidades que se afectan con el avance del conocimiento;
- b) La naturaleza de la relación investigador-objeto: donde ambos términos están relacionados y cada uno influye en el otro,
- c) La naturaleza de los enunciados reales: generalizar no es posible.

Munarriz s.f. plantea, que los métodos cualitativos a utilizar son: criterios de calidad: centrado en la relevancia del estudio, fuentes de teoría: no se plantea una teoría previa, esta nace de los datos, tipos de conocimiento utilizado: conocimiento táctico, basado en intuición, sentimientos, etc. instrumentos de investigación: el investigador es el instrumento, perdiendo en objetividad, pero ganando en flexibilidad; diseño: con un supuesto de múltiples realidades y de la interacción entre investigador e investigado, se da un diseño abierto, no estructurado que se va desarrollando con la investigación.

### Metodología Propuesta

Entendida la metodología como una propuesta de investigación, la presente se determina dentro del tipo exploratoria descriptiva, que produce datos como las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable (Taylor & Bogdan, 1987) que reseña las

características de un fenómeno existente, de manera que se tenga una imagen amplia de lo que se desea explorar (Salkind, 1997), aunque como afirma Tamayo (2001) “los tipos de investigación difícilmente se presentan puros; generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación” (p. 43).

La investigación descriptiva según Best (como se cita en Tamayo, 2001) “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”. Para este propósito, los procesos o fenómenos a analizar comprenderían aquellas actividades desarrolladas alrededor de la gestión humana alrededor de las empresas de construcción enmarcadas en el pensamiento estratégico.

Para este propósito Cook (2005) afirma que “el paradigma cualitativo postula una concepción global fenomenológica, inductiva, estructuralista, subjetiva, orientada al proceso y propia de la antropología social” (p. 28) que adicionalmente tiene como atributos: una observación naturalista y sin control, subjetividad, ser próximo a los datos, estar fundamentado en la realidad, orientado a los descubrimientos, ser exploratorio, descriptivo e inductivo; orientado al proceso, validado por datos “reales, ricos y profundos”, no generalizable pues puede estudiar casos aislados, holísticos y asumir una realidad dinámica.

Habiendo determinado el problema por medio de la pregunta de investigación y tomando como base lo planteado en los antecedentes y el marco teórico se seleccionan las técnicas de recolección de datos en el marco de la población a estudiar, con una muestra específica de cien colaboradores encuestados de empresas constructoras de la ciudad de Bogotá, establecidas como pequeñas empresas por tener entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

En este sentido se utilizará una mezcla de estrategias para la recopilación de los datos, como diario y entrevistas dirigidas a colaboradores de empresas de construcción, por lo tanto, el proyecto metodológicamente se puede describir en 4 grandes fases:

La primera, fase exploratoria corresponde a la estructuración del modelo de análisis determinando las categorías a analizar con el objetivo de describir las características de la gestión humana de las empresas de construcción, mediante la observación participante que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el Milieu<sup>1</sup> de los últimos, y durante este proceso se recogen datos sistemáticos y no intrusivos (Taylor & Bogdan, 1987).

La población o universo estudiado corresponde a empresas de construcción activas y funcionales, que cuentan con colaboradores en diversas áreas para el desarrollo de la actividad que realizan en la ciudad de Bogotá y a trabajadores de diferentes empresas de construcción que laboran en diferentes cargos, sin embargo, no se obliga a una relación directa entre unos y otros.

Esta relación se registra en un diario de investigación reflexivo, en el que se inscriben las ideas, conversaciones, concepciones sobre el proceso de investigación y cualquier otra cosa que se relacione con la totalidad de proyecto de investigación y el análisis de datos (Gibbs, 2012).

Los resultados de este proceso se enfocan a aspectos relacionados con las decisiones que los observadores deben tomar antes de entrar en el campo y con los contactos iniciales que se deben hacer (Taylor & Bogdan, 1987), es así que se realiza un primer acercamiento a colaboradores del sector de la construcción y con ellas se obtiene una primera visión de la gestión humana en este campo, a partir de la cual se determina el inicio de la siguiente fase.

---

<sup>1</sup> Milieu: sustantivo masculino compuesto de origen francés cuyo significado, mi: medio, lieu: lugar se decanta figuradamente como medio, entorno o ambiente. (www.wiktionary.com.es, 2017).

La segunda fase, es de carácter descriptivo y tiene el objetivo de identificar las necesidades de la gestión humana en las empresas de construcción por medio de recopilar la información a través de los instrumentos de medición definidos, tanto de fuentes primarias como secundarias; en esta etapa de corte descriptiva, en donde se refieren las características de una situación que existe (Salkind, 1997), se realiza una identificación de las características de la gestión humana en el sector de la construcción pues el mismo autor refiere que con esta información se obtiene una imagen amplia de lo que nos interesa explorar.

En este momento, se realizan entrevistas estructuradas a trabajadores o colaboradores, de manera individual, para obtener insumos que permitan el análisis de la situación, con esta forma específica de conversación en la que se genera conocimiento con la interacción de un entrevistador y un entrevistado, cuyo sentido es tratar de entender el mundo desde el punto de vista del sujeto, develando el significado de las experiencias de las personas antes de las explicaciones científicas (Kvale, 2011) que amplían el espectro de información basándose en indagar en el sitio de interés y con las personas inmersas en la situación por medio de un esquema estructurado para investigar las variables a que haya lugar (Salkind, 1997) y en la medida en que descubre pautas en la investigación (Calderon & Alzamora, 2010), se procederá a relacionar el estado actual de la gestión humana en las empresas del sector en cuestión.

Para la elección de la muestra, se utiliza la estrategia propuesta por Scribano (2008) de Caso típico: donde se construye un tipo (de sujeto) de acuerdo con los rasgos necesarios y se selecciona el o los sujetos en función del mismo

Con esta información se pretende dar respuesta a preguntas como ¿Dónde estamos ahora? Y ¿de qué punto partimos? suponiendo un elemento interpretativo del significado e importancia de lo que se escribe (Fermoso, Capella, & Collom, 2007) y con lo que se manifiesta la construcción

y validación de categorías, éste como un proceso medular en la investigación cualitativa, basadas en las categorías descriptivas referidas en la fase exploratoria, es aquí donde se determinan las características de la gestión humana que se practican en la actualidad de las empresas de construcción, esta entrevista estructurada se realiza según lo propuesto por Ballén, Pulido, & Zúñiga, (2007) con un formulario de preguntas que se han preparado con anterioridad y cuyas respuestas se anotan de forma codificada siempre en el mismo orden y con los mismos términos.

La tercera fase consiste en clasificar y documentar la información (Anexo 4), con el objetivo de analizar la gestión humana desde el pensamiento estratégico con los datos obtenidos, según un sistema acorde a las determinantes iniciales (Ospino, 2004), con el fin de caracterizar y clasificar la información obtenida y así dar respuesta a la fase siguiente, en este proceso afirma Wolcott (2003) se puede proceder a tomar los datos recolectados y por medio de una clasificación básica en categorías fundamentales, discernir algunas preguntas básicas que aborden procesos que desarrollen el documento.

La verificación de la información se realiza con una validación de los ítems del cuestionario realizada a expertos en el tema, en este caso al Dr. Gregorio Calderón Hernández Doctor de la Universidad de San Pablo de Olavide en Administración y dirección de empresa y la Dra. Olga Lucía Díaz Villamizar, Doctora de la universidad Celaya en Administración, y una validación metodológica al Mg. Byron Sotelo, Magister en Educación, de la Universidad de la Salle quienes por medio de una tabla de validación anexa determinaron la pertinencia de las preguntas y con esta base se reorganiza el cuestionario y se realiza una prueba piloto a una pequeña muestra, “que analiza si los instrumentos se comprenden y si los ítems funcionan de manera adecuada” (Gómez, 2006, p.125) en este caso de cinco encuestas y posterior a ello se modificó, ajustó y mejoro el instrumento para su aplicación definitiva.

Esta aplicación definitiva se realizó a cien personas que trabajan en el campo de la construcción en la ciudad de Bogotá, para que la masa de información obtenida adquiriera significado, se ordenan los datos según criterios de sistematización para posteriormente proceder a su recuento y clasificación con la codificación, asignando a cada categoría números o signos correlativos y la tabulación que puede ser manual o electrónica en una matriz o un archivo para su posterior análisis e interpretación (Ballén, et. al. 2007).

Esta clasificación se determinó por colores donde el amarillo da cuenta de condicionantes de la persona hacia el trabajo, el azul la formación, el verde: compensación, el morado los planes de carrera, innovación, pensamiento estratégico, el rosado se refiere a procesos, el curuba a procesos de provisión y el gris a competitividad.

Finalmente, la fase 4 el análisis de la información cuyo objetivo es la construcción de lineamientos estratégicos (Acevedo, 2018), que, como afirma Scribano (2008) en su libro el proceso de investigación social cualitativo, que aquello que se observa es lo que se usa para el análisis posterior, conectando la información y dándole sentido, relacionando datos y teoría y con vigilancia epistemológica, de manera que se obtengan las conclusiones correspondientes para el cumplimiento de los objetivos y la construcción de lineamientos sobre gestión humana para empresas de construcción desde el pensamiento estratégico.

## DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En la primera fase o exploratoria, se lleva un diario de investigación reflexivo, cuya estructura se encuentra en el Anexo 1, y en donde se evidencian las reflexiones en torno a los objetivos propuestos en el presente documento, con la población que se determinó para este estudio, de tal manera que se establece una comunicación inicial con algunos colaboradores de empresas de la construcción a raíz de unas conversaciones en torno a la situación laboral actual y la planeación en sus empresas, que sirvió de base para determinar necesidades en la gestión del talento humano en las empresas de construcción.

Según la información consignada en el diario de investigación reflexivo, se pudo identificar preliminarmente situaciones en la gestión humana así:

La importancia de los tipos de contratos en la sensación de seguridad y estabilidad del trabajador, esto influencia la motivación y apropiación del colaborador con la organización, por tanto, se puede pensar en una sensación de inestabilidad laboral según el contrato que tenga.

La mirada desde la organización, del hombre como un recurso renovable e incluso descartable.

La poca o nula existencia de gestión humana en las empresas de construcción.

Los altos niveles de rotación de personal, mucho más visible en cargos operativos.

El valor de la experiencia y crecimiento personal adquirido en las empresas de construcción, que suele ser alto y se desconoce si hay evaluaciones al respecto.

La influencia del nivel salarial como detonante de cambio de empleo.

Se aprecia que, al sentirse parte del proceso organizacional, se da un lazo más estrecho con la empresa.

Inequidad en la gestión humana al interior de las empresas, mismos cargos, mismas responsabilidades, diferentes tipos de contrato y diferente salario.

La tercerización de la contratación aún en funciones directas de la organización, como un desestímulo para el colaborador, esto genera poca apropiación organizacional y desapego empresarial.

La diferencia en términos de gestión humana entre las empresas según su tamaño, las empresas medianas y pequeñas no suelen preocuparse por este aspecto de manera trascendente y que impacte a la organización.

No es común que en las empresas haya una evaluación del desempeño por cargos, en las grandes empresas los jefes de área evalúan a sus empleados y la empresa mide sus resultados de manera global,

El clima laboral en empresas medianas y pequeñas no es tenido muy en cuenta y no se realiza inversión en el mejoramiento del mismo ya que no consideran que esté relacionado directamente con sus resultados organizacionales.

Con esta información se inicia la fase dos, por medio de entrevistas estructuradas en el anexo 2 con un muestreo no probabilístico circunstancial, que permite tomar los casos sin ser seleccionados o con selección arbitraria dependiendo del juicio del investigador (Ballén, et.al., 2007) por lo cual se entrevista a personas que trabajan en empresas de construcción en donde se garantizó confidencialidad y la posibilidad de conocer el documento final, la población objeto de estudio se indica a continuación:



Tabla 1.

## Caracterización de los entrevistados.

Parámetro	Escalas de respuesta y porcentajes			
	Edad	18-25 23%	26-35 42%	36-45 26%
Género	Femenino 38%	Masculino 62%		
Nivel de escolaridad	Bachiller 24%	Técnico 8%	Tecnólogo 24%	Profesional 36%
	Especialista 4%	Maestría 4%	Otro 0%	
Cargos	Administrativos 30%	Residentes técnicos 11%	Auxiliar 23%	Director de proyectos 7%
	Almacenista 7%	Instalador 3.5%	Comercial 7%	Arquitecto 7%

Fuente: elaboración propia

De tal manera que, en términos de Calderón, et.al., (2006) la gestión humana se centra en las prácticas y sus efectos en los resultados de la empresa con diversos factores que intervienen en su realización, al respecto los entrevistados en general manifiestan que el papel del hombre en las empresas de construcción es muy importante y no siempre es reconocido, aunque exista el buen trato las condiciones laborales serán esenciales para la buena relación empresa-trabajador y entre estos aspectos se destaca la motivación y factores como el salario, los beneficios monetarios, las recompensas no monetarias, posibilidades de ascenso y crecimiento y la estabilidad laboral e intrínsecamente la emocional, por nombrar algunas.

tiene su sueldo pero pues es un sueldo a comparación de otras empresas es muy bueno, además por lo que uno tiene una muy buena estabilidad laboral.

Figura 2. Extracto de entrevista a participante. Gestión humana.

Fuente: elaboración propia.

En la fig. 2 la persona entrevistada confirma su motivación y apego hacia la empresa porque cumple con algunos factores que considera positivos para ella desde la gestión humana, y en general en toda la entrevista se da de manifiesto su aprecio hacia la misma, sin embargo, también se detecta que en niveles generales porcentajes muy altos de rotación de personal y otros factores desmotivadores como malas condiciones laborales, derivan en posiciones en contra de la organización, mala imagen, baja productividad y sensación de inestabilidad laboral.

Sobre la *gestión humana y sus tendencias* desde la postura de Saldarriaga (2008) quien define la tendencia como “un punto de referencia hacia el cual caminan muchas personas, hasta que se convierte en un eje central de la mirada colectiva”; y en contextos de gestión humana, aborda tendencias que en la práctica y en la teoría resultan importantes como el cambio organizacional, el desarrollo humano, la gestión del conocimiento, la gestión por competencias, etcétera sin que todas resulten obligatoriamente beneficiosas para los colaboradores.

Se aprecia en los datos que en el momento las empresas de construcción están dirigiendo sus esfuerzos a desarrollar una fuerza laboral al interior de la organización que crezca con ella y que le permita competir con flexibilidad y con apropiación en el mercado, estas actividades se direccionan a mejorar el desempeño de los empleados por medio de un respaldo que, a su vez, mejore la motivación y genere apropiación, esto se evidencia en la respuesta de la siguiente imagen:

¿Qué tan a gusto se siente en la empresa donde trabaja y por qué?  
Muy bien, esta es una muy buena empresa, si es muy buena empresa, aquí le permiten a la gente pues crecer, laboralmente, laboral personalmente, es una empresa que da muy buenas oportunidades, pues esto es bueno ya que permite que las personas duren mucho tiempo en la empresa y sea más acogedor.

Figura 3. Extracto de entrevista a participante. Tendencias de gestión humana.

Fuente: elaboración propia.

Afirma el entrevistado en la fig. 3: "...aquí le permiten a la gente pues, crecer (sic)..." y este crecimiento se refiere a lo laboral y a lo personal, de manera que generan valor por medio de la gestión humana con diferentes áreas del conocimiento y con la generación de confianza, motivación y apropiación del colaborador en su ejercicio laboral, estas tendencias en la actualidad entienden en su mayoría la gestión humana como parte medular de la organización y así lo está entendiendo la organización.

El capital humano desde el punto de vista de Chiavenato (2014) se compone de las personas que hacen parte de la organización que es necesario conservar y desarrollar, que tiene valor en sí mismo en la medida que pueda retribuir a la organización, se puede apreciar la certeza del enunciado pues los datos confirman que existe capital humano en las empresas y que, en la medida en que las organizaciones se establecen y adquieren mayor experiencia tienden a conservar al capital constituido en la organización o adquirido de manera externa.

En las empresas constructoras se tiende a valorar la experiencia, sin embargo, también ofrece oportunidades para las personas en proceso de aprendizaje, es una industria que incluye población con o sin conocimiento previo, se espera además que se adquiera la experiencia en el proceso para que posteriormente produzca mejores resultados, sobre caracterización de la población, aunque el porcentaje de hombres es mayor en el sector con un 62% (ver tabla 1) , la población femenina va en aumento, así mismo el nivel de escolaridad es muy variado.

Tabla 2.

Niveles de escolaridad y tiempo de trabajo en las empresas.

Parámetro	Escalas de respuesta y porcentajes			
	Nivel de escolaridad	Bachiller 24%	Técnico 8%	Tecnólogo 24%
	Especialista 4%	Maestría 4%		
Tiempo en la empresa	0-1 año 27%	2-5 años 46%	6 – 10 años 8%	Más de 10 años 19%

Fuente: elaboración propia.

Es relevante al hablar de capital intelectual la posición de Calderón, Naranjo, & Álvarez, (2010) quienes definen el término como los talentos saber, saber hacer y querer hacer de las personas en las empresas; es intrínseco al ser humano y su aplicación es discrecional, definición que se acentúa en este sector de la economía puesto que las empresas de construcción valoran notoriamente la experiencia adquirida de los colaboradores incluso si no es adquirida en la misma organización, procurando que se ponga en práctica este conocimiento en la ejecución de los procesos con el fin de evitar pérdidas o reprocesos y generar mayor valor a la empresa y al colaborador, este factor se relaciona directamente con la categoría salarial, los resultados de las entrevistas confirman esta valoración.

¿Qué tan importante es su experiencia para su crecimiento laboral? ¿la empresa valora esa experiencia?  
 Me ayuda mucho para reforzar e implementar lo que estoy estudiando, se ve reflejado en salarios, en cargo me da la oportunidad de crecer en la empresa.

Figura 4. Extracto de entrevista a participante. Capital intelectual.

Fuente: elaboración propia.

¿Qué tan importante es su experiencia para su crecimiento laboral? ¿la empresa valora esa experiencia?

Muy importante, como le decía acá en esta empresa se puede tocar muchos temas de ingeniería civil y no es tan limitado como en otras constructoras más grandes, donde se tiene un puesto limitado y unas actividades específicas, en cambio aquí se da la necesidad y esta uno empapado de todos los temas y se empapa mas del tema y lo hace a uno más profesional, en el momento no se, en lo personal por el tiempo que llevo pero con mis compañeros lo he visto y lo valoran bastante.

Figura 5. Extracto entrevista a participantes. Capital intelectual

Fuente: elaboración propia.

¿Qué tan importante es su experiencia para su crecimiento laboral? ¿la empresa valora esa experiencia?

Digamos que dependiendo el cargo es necesaria y es importante la experiencia, en algunos cargos es necesario pues tener la experiencia dependiendo el cargo, pero como también hay los cargos donde no se necesita la experiencia específica, si valoran la experiencia, aquí la gente que va teniendo más tiempo en la compañía se va teniendo mejor cargo y estabilidad laboral y siempre se mira hacia el interior de la empresa para algún cargo que se necesite.

Figura 6. Extracto de entrevista a participante. Capital intelectual.

Fuente: elaboración propia.

Las 3 figuras anteriores 4, 5 y 6, enmarcan el saber y el saber hacer como relevante en la organización constructora, pero también el “aprender a hacer” al interior de la organización y retribuir este conocimiento hacia los resultados, situación que deriva en mejora de condiciones salariales y oportunidades de crecimiento personal y laboral.

Este conjunto de conocimientos, talentos y habilidades puestos en práctica en función de los objetivos de la organización, son esenciales para el correcto funcionamiento de la misma, muchos de los procesos son de ejecución directa por mano de obra y cargos técnicos, hay labores de programación y planeación continuas, hacia la efectividad de los proyectos de construcción dirigidos por la dirección o la Gerencia.

En cuanto a Activos intangibles Barrutieta (2011) afirma que son todos los componentes no visibles de una organización que aportan valor por medio de una iniciativa intelectual, todo aquello que se direcciona a innovar en cualquier aspecto y ámbito de la empresa, en este sentido los datos recopilados son variados, no hay una generalidad al respecto ya que al no ser percibidos con claridad los mismos colaboradores no lo entienden como un valor (fig. 7) sino como un aporte momentáneo.

¿La empresa apoya las iniciativas que presenten los colaboradores en cualquier área?  
Sí, no dan la razón del todo, pero si lo escuchan y lo evalúan, si la idea es buena y se puede tomar lo hacen.

Figura 7. Extracto de entrevista de participante. Activos intangibles.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las iniciativas que surgen son espontáneas, la organización no promueve o motiva la constante generación de iniciativas intelectuales o grupales, no genera espacios de reflexión con fines de generación de ideas con los colaboradores como se aprecia en la fig. 8 con el término “no está casado con métodos específicos...”, ninguna de las entrevistas mostró esta situación.

¿La empresa apoya las iniciativas que presenten los colaboradores en cualquier área?  
Si esta empresa es como muy abierta, nunca hay rechazo no está casado con métodos específicos para cumplir, son escuchados.

Figura 8. Extracto de entrevista de participante. Activos intangibles.

Fuente: elaboración propia.

En términos de administración del talento humano, Chiavenato (2011) afirma que el área de recursos humanos es interdisciplinaria y resulta un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia en las organizaciones mediante las personas, para servir a los objetivos del negocio y de la organización por medio de la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas necesarias para promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización es el medio que permite que los colaboradores logren sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Sin embargo, no se puede desconocer que la administración del talento humano en muchas empresas funciona como una oficina o una persona encargada de la elaboración de contratos y certificados, cuya relación con la estructura de la organización está aún lejos de hacer parte de la estructura organizacional.

¿Usted está de acuerdo con los procesos de administración del recurso humano que tiene su empresa? ¿Cómo considera usted que eso se puede mejorar?  
Pues personalmente estoy bien se que en salarios se podría mejorar, cada quien tiene responsabilidades, el salario no es estandarizados, si no por nombre, sería bueno que se pudiera estandarizar esa parte, ya que en esta empresa se paga como por persona y eso puede llegar a generar discordias entre los compañeros, ya sea porque uno gane 50 mil más que otro o demás en esa parte salarial.

Figura 9. Extracto de entrevista de participante. Administración del Talento humano.

Fuente: elaboración propia.

Se aprecia en algunas entrevistas que los procesos carecen de una estandarización (fig. 9) lo que puede llevar a malos entendidos y problemas interpersonales entre los colaboradores e incluso a resentimiento entre las partes, dificultando que el desempeño sea eficiente y cumpla con los objetivos de la organización.

Otras empresas incluso se valen de espacios como la tercerización laboral, dejando de lado cualquier relación con el trabajador de manera consciente, generando en este una sensación de inconformidad con la empresa y de inestabilidad que se ve reflejada en su desempeño.

¿Usted está de acuerdo con los procesos de administración del recurso humano que tiene su empresa? ¿Cómo considera usted que eso se puede mejorar?  
Sí yo creo que, si porque ellos están pendientes de pagos eps, arl, están pendientes de informar a sus empleados, traen conferencistas de compensar para que ellos sepan sus responsabilidades y deberes como empleados y las responsabilidades y deberes que tiene la empresa con uno como empleado. La empresa está más encaminada a lo psicológico, para ellos es importante que yo como empleada este bien emocionalmente para cumplir mi labor, así está bien algo que no tienen otras empresas como que no importa el problema que tenga el empleado tiene que venir a trabajar aquí así, como este, en cambio en esta empresa no importa eso y si tiene que dejarlo que no asista por ese día lo hacen para que cuando el empleado pueda venir y trabajar bien lo pueda hacer.

Figura 10. Extracto de entrevista de participante. Administración del talento humano.

Fuente: elaboración propia.

En algunas otras entrevistas como se aprecia en la fig. 10, se evidencia un interés desde la empresa hacia el empleado, desde varios puntos de vista, el apoyo de las cajas de compensación cuya labor incluye este tipo de acciones hacia las empresas y sus colaboradores, pero esta solicitud debe partir de la empresa que debe generar el tiempo y el espacio para que la capacitación pueda darse, también es interesante como en este caso en particular, la persona siente que el lugar donde trabaja lo valora desde su aspecto emocional y le permite desarrollarse también en este sentido.

Esos elementos constitutivos de valor, son para las organizaciones **activos intangibles** que es su deber identificar, cultivar y mantener para hacer frente a los factores ambientales que se tengan en el futuro.



Sobre Gestión estratégica Betancourt (1998) precisa el término como “arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”

¿Cree que su empresa tiene un orden o método para las estrategias de empresa?  
Si, lo que te digo obviamente tenemos algunos errores, pero estamos mejorando día a día, pues cada día cada quien cumple mejor sus funciones.

Figura 11. Extracto de entrevista de participante. Activos intangibles.

Fuente: elaboración propia.

No resulta muy claro para los participantes que no tienen cargos administrativos de alto nivel, comprender la gestión estratégica, se le relaciona con el cumplimiento de funciones, esto puede significar que la dirección no comunica con claridad los procesos hacia la estrategia bien sea por que no le interesa que esta información trascienda o porque no la tienen claramente establecida (fig. 11).

Sin embargo, en niveles administrativos se entiende la existencia de las estrategias en la organización y se entiende la variabilidad del proceso por el entorno cambiante de la naturaleza del negocio y de las circunstancias globales, por tanto, puede ser parte de la discrecionalidad de las organizaciones que no todos los colaboradores estén enterados del proceso como en la fig. 12.

¿Cree que su empresa tiene un orden o método para las estrategias organizacionales?  
Si, existe, lo que pasa es que siempre hay que estar cambiando, ya que este negocio, siempre está cambiando, si es ordenada digamos que si, pues uno no siempre está a gusto al 100% con las cosas, pero sí.

Figura 12. Extracto de entrevista de participante. Gestión estratégica.

Fuente: elaboración propia.

En la generación de conocimiento organizacional se analiza el pensamiento estratégico, Roman, (2009) considera que en él, se involucran los valores, la misión, la visión y la estrategia de la organización, como los elementos guías del proceso organizacional, esto significa crear valor, los colaboradores no suelen estar inmersos o involucrados en estos procesos y dependiendo del cargo en la organización son informados.

Algunas determinantes de condiciones para desarrollar capacidad de pensamiento estratégico son: aptitud analítica, autonomía intelectual, capacidad de abstracción, disciplina, curiosidad, una mente abierta, flexibilidad intelectual, buena comunicación y ser emprendedor este es un proceso de orden grupal para generar valor en el largo plazo.

¿cuáles son las acciones innovadoras que tiene su empresa en este momento?  
¿Explíqueme una?  
Eso va muy a la vanguardia del mercado, influye mucho hacia las familias, en la parte de tecnologías, por publicidad, en la parte de la familia adecuar a las familias, como tener espacios dignos, aparte como las condiciones laborales, aquí digamos son como abiertos no importa el estrato, ahorita la vivienda vis que sean espacios cómodos, que no sea la vivienda ahí, básica, se trata de darle un plus ahí, se entregan cuatro paredes vacías, se piensa en la familia. Pues porque uno compra casa una vez en la vida.

Figura 13. Extracto de entrevista de participante. Pensamiento estratégico.

Fuente: elaboración propia.

En los proyectos de construcción se direcciona el pensamiento estratégico hacia los resultados de los proyectos, estos productos resultantes requieren de mucha reflexión estratégica para que los objetivos se cumplan y los planes de acción funcionen acorde a las necesidades, en este caso en particular los clientes finales de los proyectos se vuelven el foco hacia el que se direcciona el producto (fig. 13) y la organización gira en torno a ello, los empleados manifiestan que a diferencia de otras empresas se piensa en ellos y en los clientes.

Para que la organización empresarial pueda existir Chiavenato (2011), afirma que debe haber personas capaces de comunicarse, y dispuestas a contribuir en una acción conjunta con el fin de alcanzar un objetivo común, que además se construye y reconstruye pues no es nunca una unidad completa terminada, sino un organismo social y sujeto a cambios constantes.

¿Qué tan a gusto se siente en la empresa donde trabaja y por qué?  
Muy a gusto por el equipo de trabajo, por la diversidad de temas que hay que tocar, siempre es como muy dinámico el negocio y todo lo que se requiere uno siempre está con algo que hacer.

Figura 14. Extracto de entrevista de participante. Organización empresarial.

Fuente: elaboración propia.

La apreciación de los entrevistados sobre las empresas es muy variada, algunas impresiones son positivas porque se sienten parte de un equipo, se encuentran en constante actividad en donde puede involucrar sus habilidades y mejorar su experiencia porque se sienten incluidos en el sistema organizacional, sin embargo, las condiciones cambian cuando los tipos de contratación generan distancia con la empresa y diferencia entre los trabajadores aún de los mismos cargos; se pierde el sentido de la organización conjunta cuando los colaboradores no están direccionados hacia un objetivo común.

Indagando sobre la planificación estratégica, resultó un lugar común escuchar que las empresas han funcionado así siempre y así producen ganancias para permanecer en el mercado, los trabajadores conceptúan que es un muy buen negocio a pesar de las situaciones problemáticas que se les presentan por el camino por falta de orden, en este sentido se entiende la falta de orden como falta de planificación.

¿Cree que su empresa tiene un orden o método para las estrategias organizacionales?  
 Digamos la empresa lleva sus años en el negocio si le ha funcionado, pero no hay una regla definida para seguir, no sé que es un estudio de mercado y luego empezar factibilidad, lo que pasa en algunas constructoras y por eso nos estrellamos en el camino por no tener una línea como cronológica para seguir, yo pienso que hay cosas por mejorar que hasta el momento todo ha funcionado en la empresa pero nos hubiéramos podido evitar problemas, si de pronto hubiésemos tenido un orden cronológico para hacer las cosas.

Figura 15. Extracto de entrevista de participante. Planificación estratégica.

Fuente: elaboración propia.

En la fig. 15 se aprecia como la concepción del funcionamiento erróneo es constante y que aun así funciona lo suficientemente bien como para producir resultados, la falta de lineamientos, de planificación para iniciar cada proyecto y la falta de los estudios requeridos para confiar en que ese proyecto va a producir resultados positivos, en cualquier otro sector o empresa generaría grandes pérdidas y hasta la quiebra, sin embargo en las empresas constructoras existe una metodología básica que funciona y que las empresas se han negado actualizar, de manera que en el ejercicio real sí se pierden insumos e incluso ganancias por la falta de planeación.

Corregir procesos en el camino de manera constante es una mal realizada planificación, este proceso se va dando conforme se van presentando los problemas y las situaciones en ese punto se busca la solución y se realiza la acción que evite peores resultados sin embargo y aunque el proceso debería generar una nueva metodología, pocas empresas piensan en dedicar tiempo y recursos a la etapa de pre inversión por desconocimiento y falta de interés.

¿Conoce usted si la empresa tiene una estrategia (plan de acción) para su funcionamiento a futuro? ¿lo puede describir? |  
Sí, yo estoy enterado de diferentes escenarios, conozco de antemano proyectos que se administran desde Bogotá se de todo a futuro.

Figura 16. Extracto de entrevista de participante. Planificación estratégica.

Fuente: elaboración propia.

Resulta interesante también ver cómo las empresas generan sus planes de acción estratégica y de estos planes no hace partícipe a la totalidad de los empleados, hay un manejo de la información muy cerrado en las organizaciones a nivel nacional.

Sobre la estrategia organizacional definida por Garrido, (2003) “consiste en una acción destinada a mantener o a alterar la fuerza de la empresa en relación con sus competidores para conseguir, alcanzar, mantener o mejorar una posición considerada positiva o favorable” (p.6) este rumbo que se define para la empresa se relaciona con el medio en el que se desenvuelve, la valoración de los clientes, empleados y la posición en el mercado son determinantes para el futuro de la organización.

¿Cree que su empresa es valorada positivamente en el medio? ¿por qué?  
Si siempre hay críticas, pero yo creo que es una buena empresa, que entrega buenos proyectos, que tiene un buen respaldo, que al final del día entrega lo solicitado, tener 50 mil clientes satisfechos es difícil, pero la mayoría sí, digamos que sí.

Figura 17. Extracto de entrevista de participante. Productividad.

Fuente: elaboración propia.

Los entrevistados tienen una imagen favorable de los productos de su empresa y sienten orgullo por esta razón, con este tipo de productos constructivos y de alto valor, se ponen de fondo muchos aspectos que evidencian la estrategia que se define, desde el diseño mismo del producto según el tipo de cliente, la forma de la organización de la empresa, la gestión humana, los procesos posteriores, etcétera.

Siendo la productividad según López (2012) la producción del número de objetos en un tiempo, es importante definir que para que haya producto debe haber quien lo genere, en este caso

con la participación coordinada de las personas, se lograrán los resultados favorables a la empresa, en gran medida depende del trabajo en equipo, como un sistema.

¿Considera usted que la productividad de su empresa es un elemento diferenciador de la competencia?  
 Bueno eso es una pregunta difícil **ya que no sé cómo trabajan las otras empresas, pero lo que uno puede percibir es que la totalidad de la productividad es buena** ya que la empresa ha crecimiento exponencial, la empresa no es lo mismo hoy a lo que era hace 15 años y se puede ver que sí que efectivamente sí es una buena compañía.

Figura 18. Extracto de entrevista de participante. Productividad.

Fuente: elaboración propia.

Los colaboradores no sienten que la productividad tenga que ver con ellos, creen que es un proceso de resultado de la empresa, algo ajeno, grupal pero aún distante.

Resulta interesante como Jaramillo (1999), va desarrollando una definición sobre competitividad, inicialmente, como la “capacidad para competir y salir victorioso” para posteriormente mencionarla como la capacidad de las empresas para aportar valor determinante en el nivel de competitividad de la misma, ante esta afirmación, la competitividad y la productividad van de la mano, es en este caso que el resultado positivo y exitoso genera valor a la empresa.

¿Cuáles son las empresas del sector que son la competencia directa de su empresa? y ¿Qué diferencia su empresa de esas que son la competencia?  
 Hay muchas colpatria, bolívar, amarillo, capital. **Lo que nos diferencia de ellos es el tema de manejo con el cliente** se lleva de la mano a los clientes, debido a que es una empresa pequeña se permite estar más en contacto con el cliente.

Figura 19. Extracto de entrevista de participante. Competitividad.

Fuente: elaboración propia.

Las empresas de dimensiones similares entienden como su competencia a quien genera productos similares, sin embargo, empresas pequeñas pueden ver a otras más grandes como su competencia ya que sus productos se direccionan a los mismos clientes y esto les hace competir de manera desigual, en el caso de la figura 19. La empresa pequeña ha generado su diferencia en la comunicación con el cliente final, en lo que podría ser una desventaja ha encontrado fortaleza, y con esto puede ser competitiva.

¿Cuáles son las empresas del sector que son la competencia directa de su empresa?  
y ¿Qué diferencia su empresa de esas que son la competencia?  
Amarilo, bolívar, tenerife, no ni idea de que diferencia esta empresa de las otras.

Figura 20. Extracto de entrevista de participante. Competitividad.

Fuente: elaboración propia.

Otros entrevistados conocen el nombre de empresas referentes del sector, sin embargo, no conocen su fortaleza frente a ellas, lo que pone de manifiesto la poca intención del empleador en dejar este espacio en evidencia o del empleado en conocerla.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el análisis de los datos obtenidos se recurrió a la clasificación básica en categorías fundamentales, ordenando la información con sistemas de códigos determinados anteriormente, con el fin de consolidar los propósitos iniciales con la generación de lineamientos desde el pensamiento estratégico para la gestión humana de las empresas de construcción.

## **Características de la gestión humana**

Los procesos de gestión humana en las empresas se pueden caracterizar desde una visión de la práctica basados en determinantes como provisión, planes de carrera, formación, compensación y evaluación del desempeño (Calderón & Álvarez, 2006). El análisis de la información permite determinar algunos atributos comunes en la implementación de las políticas de gestión humana en las empresas de construcción.

En terminos de provisión se denota el carácter poco científico, las estrategias suelen ser locales, con el uso del voz a voz y la recomendación, aunado esto al poco análisis para determinar el personal adecuado para el cargo, sin embargo se valoran aptitudes de proyección como responsabilidad, disposición, empuje, etcétera, que puede lograr un buen desempeño del colaborador a futuro.

Los planes de carrera en las empresas de construcción se determinan generalmente desde las proyecciones que tenga el colaborador, la empresa alienta el crecimiento con el cumplimiento de metas y suelen estar ligadas al crecimiento académico, la permanencia en los puestos de trabajo varía según el tamaño de las empresas, con mayores niveles de rotación de personal entre las medianas y pequeñas, la estabilidad se determina por el tipo de contrato que se tenga.

En la formación, la empresas son conscientes del nivel académico y laboral de sus colaboradores que puede ser muy diverso, en algunos casos les apoyan en sus procesos de formación generalmente con tiempo para dedicar a esta actividad, es una constante realizar las dos actividades de manera simultánea, empresas de mayor envergadura realizan planes de capacitación para sus cargos de mayor responsabilidad, para que sus empleados tengan habilidades específicas requeridas para el cumplimiento de las metas de la organización, no obstante, es una generalidad que el perfeccionamiento corra por cuenta del trabajador.



## **Necesidades de la Gestión Humana**

Al identificar las necesidades de la gestión humana en las organizaciones específicamente del área de la construcción mediante los instrumentos planteados anteriormente se encuentran variados resultados.

Inicialmente se manifiesta el poco reconocimiento del papel de la gestión humana en la empresa de construcción, aún se observa a la persona como un recurso que procede a generar resultados y posteriormente se puede prescindir de él y su conocimiento sin mayores implicaciones en la empresa.

Surge la importancia de la motivación en el colaborador en la ejecución de los procesos y la obtención de resultados direccionados a los objetivos de la organización, y la relevancia de factores que son influenciadores para su consecución como: el salario, los beneficios monetarios y no monetarios y las posibilidades de crecimiento personal y ascensos.

La relevancia que tiene para el colaborador la estabilidad laboral que menciona en muchos niveles y que suele ser determinante incluso para la toma de decisiones en términos de permanencia o retiro de una organización.

Se puede apreciar que estas organizaciones se caracterizan por permitir el desarrollo académico y personal de sus empleados dándoles generalmente tiempo, para que realicen estudios en diferentes niveles académicos, cuya apropiación se dará intrínsecamente en beneficio de la empresa y en otros casos realizando capacitaciones grupales en las áreas en las que la empresa considera pertinente un nuevo conocimiento.

Se detecta la importancia de la experiencia en las personas para las empresas de construcción, les interesa generar capital humano y no son reacios adquirirlo de manera externa

sin embargo y por el otro lado de la moneda están abiertos a ingresar personal sin ningún tipo de conocimiento en el área, invirtiendo en su formación y capacitación.

No se evidencia con claridad que la empresa conozca la importancia del activo intangible ya que no propician o motivan la creación de este tipo de activos de manera consciente, ni tampoco que los colaboradores sean conscientes del valor que pueden agregar a su organización o a ellos mismos.

Se percibe que, en las diferentes organizaciones, el área dedicada a gestionar el talento humano no tiene aún la relevancia debida, algunas incluso, aún no se constituyen dentro del cronograma empresarial y menos hace parte de la planeación o las estrategias de la organización, sin embargo, se aprecia que está empezando a tener conciencia de los diferentes aspectos que envuelven al ser humano y su relevancia dentro de la organización.

Lo anteriormente mencionado se relaciona con lo que refieren los autores Calderón et al. (2006) en su afirmación sobre Gestión humana, ya que efectivamente aún se centra en las prácticas y sus efectos en los resultados de la empresa y los actores sociales que actúan en ella, mientras que la realidad es aún más compleja por todos los factores que la intervienen.

Estos factores que los autores determinan que inciden en la concepción, filosofía y prácticas de la gestión humana como son: las características socio-político-económicas del momento histórico, la concepción dominante sobre el ser humano, las formas de organización del trabajo, la concepción del trabajo, las relaciones laborales, el mercado laboral y las teorías de gestión dominantes (Calderón & Álvarez, 2006); pueden detectarse en mayor o menor medida interviniendo en estos procesos sin que las empresas aún se hagan participes del desarrollo del área humana de manera consciente y activa.

## **La Gestión humana desde el pensamiento estratégico**

Para conceptuar sobre el pensamiento estratégico con base en los datos obtenidos, es posible apreciar que las empresas de construcción especialmente las de mediano y pequeño tamaño, no tienen un gran conocimiento sobre las teorías administrativas y ejercen gerencia desde la intuición y la tradición.

Se percibe que, aunque los colaboradores pueden tener procesos de innovación que le aportan a la organización, no son incentivados por parte de la empresa, ya que no son parte de una estrategia administrativa y mucho menos llegan a configurar pensamiento estratégico.

Se observa incluso desde el interior de las organizaciones que no hay un proceso de aprendizaje de los errores, ya que el conocimiento obtenido en la realización de sus funciones (que aunado a las habilidades y herramientas resulta en capital intelectual) se va cuando el colaborador parte de la organización porque a está no le es posible retenerlo por falta de continuidad en sus procesos o de planificación estratégica.

Se logra determinar como una constante la confidencialidad extrema de la información incluyendo gestión organizacional, no consideran relevante que sus estrategias de organización, planeación y pensamiento estratégico se realicen de manera grupal, más allá de dar a conocer los objetivos, misión y visión de la empresa; es una generalidad que todos estos procesos se dan en un espacio administrativo cerrado, practicando tendencias administrativas anticuadas y que no corresponden a la actualidad.

Estas situaciones percibidas se ponen de manifiesto con la autora Román (2009 y 2010) quien considera que se deben involucrar los valores, la misión, la visión y la estrategia de la organización, como los elementos guías del proceso organizacional, ya que esto es indispensable en la creación de valor por medio del pensamiento estratégico, con las condiciones que plantea

para desarrollar esta capacidad de pensamiento estratégico como son: aptitud analítica, autonomía intelectual, capacidad de abstracción, disciplina, curiosidad, una mente abierta, flexibilidad intelectual, buena comunicación y ser emprendedor que pueden estar inmersas en el capital humano presente al interior de la organización.

Aunque no es posible generalizar, se pudo determinar que algunas empresas ya se encuentran haciendo un acercamiento a este tipo de procesos bien sea por las nuevas tendencias administrativas o, como un requerimiento para la subsistencia de la organización debido al nivel de competitividad en este sector de la economía que es muy alta.

### **LINEAMIENTOS SOBRE GESTIÓN HUMANA DESDE EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN**

Se procedió entonces a generar lineamientos estratégicos para la gestión del talento humano en empresas de construcción para finalizar con los objetivos propuestos, desde las categorías planteadas inicialmente para fortalecer los procesos de gestión humana en las organizaciones de este sector relevante de la economía nacional. Con este fin, se establecen los siguientes apartes: Introducción, objetivo general, alcance, justificación y lineamientos estratégicos.

#### **Introducción de lineamientos estratégicos**

Con el fin de proponer variables que se pueden asociar a los objetivos de las organizaciones para mejorar las condiciones de la gestión humana en las empresas de construcción, se pretende la generación de lineamientos como apoyo en los procesos administrativos y estratégicos enfocados en la generación de valor para ambas partes de la ecuación organizacional.

**Objetivo general de los lineamientos estratégicos.**

Mejorar los procesos organizacionales de gestión humana en las empresas de construcción basados en el pensamiento estratégico, como un punto de partida para la generación de estrategias organizacionales en las empresas del sector de la construcción

**Alcance de los lineamientos estratégicos.**

El alcance de los lineamientos estratégicos sobre gestión humana se determina por las empresas del sector de la construcción en la ciudad de Bogotá, aunque esta condición no es del todo excluyente, ya que, aunque la investigación se realizó con empleados del sector de la construcción de empresas radicadas en la ciudad de Bogotá, las condiciones detectadas podrían reproducirse a menor escala a nivel nacional de manera general.

**Justificación de los lineamientos estratégicos.**

Los lineamientos estratégicos sobre gestión humana para empresas del sector de la construcción, basados en pensamiento estratégico como variables que se asocian a los objetivos de las organizaciones serán una herramienta importante para la medición de logro de algunas metas que pueda fijarse la organización para su mejoramiento continuo, de manera que esta propuesta temporal pueda ser apropiada por las organizaciones y a partir de ellas generar sus propios lineamientos, direccionados a cumplir las metas propuestas en sus objetivos organizacionales.

**Lineamientos.****Lineamiento 1. Implementar una política de gestión humana**

**Objetivo:** implementar las prácticas necesarias para dirigir a las personas que trabajan en la organización dependiendo de sus cargos para mejorar los procesos de gestión humana.

**Actividades:** Se requiere que la empresa de construcción genere su declaración de principios de gestión humana, que se realizará y aprobará por las directivas y con la participación de toda la organización, incluso abarcará a las personas que tengan relación de negocios con la compañía; en este documento se consignarán las políticas respecto a la gestión de las personas, la finalidad, los objetivos y el alcance, basados en la normativa estatal y determinando el carácter de las relaciones laborales individuales y colectivas y su enfoque hacia la productividad y competitividad, también, las prohibiciones a que haya lugar y los derechos de las partes, generando los activos de procesos de la organización correspondientes.

**Beneficios:** este proceso de generación de política sobre gestión humana le será importante y necesario a la organización para tener una directriz preestablecido que determine el correcto manejo de las personas y así mismo para que los colaboradores tengan claridad sobre su posición y lo que se espera de ellas en la organización.

**Lapso:** la generación de estas políticas es un trabajo conjunto en la organización que se lidera por la gerencia, de manera que se podrá desarrollar en un período de 3 meses.

**Responsables:** los responsables de realizar e implementar la política de gestión humana en la organización son los directivos y la alta gerencia de la organización con apoyo del grueso de los colaboradores de la empresa.

## **Lineamiento 2. Generar un área para la gestión humana.**

**Objetivo:** Generar un área para la gestión humana según el tamaño de la organización basada en las políticas creadas como un subsistema independiente pero interrelacionado con los demás subsistemas de la organización, con el fin de organizar el talento humano en los diferentes niveles, individual, grupal, departamental, organizacional y ambiental.

**Actividades:** Se requiere que las empresas de construcción implementen un área para la gestión humana, ubicándola dentro del organigrama, con su respectiva denominación, cargos internos y perfiles de estos cargos, que según el tamaño de la organización tendrá un jefe y un auxiliar; a este departamento se le desarrollarán valores y objetivos relacionados con la misión, visión y objetivos de la organización, relacionados con la creación de las determinantes para la gestión de las personas de manera permanente y constante.

**Beneficios:** independizar las áreas de la organización permite determinar responsables y procesos de medición de resultados ante las acciones implementadas para desarrollar la gestión humana.

**Lapso:** la implementación del área de gestión humana debe realizarse en un período no mayor a seis meses.

**Responsables:** los responsables de implementar el área de gestión humana son los directivos y la alta gerencia de la organización.

### **Lineamiento 3. Establecer un procedimiento específico de provisión**

**Objetivo:** determinar un procedimiento específico para proveer el personal que realizará labores al interior de la organización dirigido a cargos específicos con el fin de obtener el mejor candidato para los cargos en el menor tiempo y con los mejores resultados.

**Actividades:** con la creación del área de gestión humana se establecerá y realizará el procedimiento para implementar la provisión de personas para la organización, el cual parte del área que solicita la vacante mediante un formato de requisición (activo de proceso de la organización) dirigido a la oficina de gestión humana quien realizará el proceso con los filtros de cumplimiento de perfil especificado para el o los cargos, la aplicación de pruebas y la entrega de los conceptos sobre la idoneidad de los aspirantes, posteriormente desde la gerencia general se aprueba el ingreso del aspirante, punto a partir del cual se desarrollan los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, y que dependerán de si la selección es interna o externa.

Se determinará la utilización de herramientas para los procesos de búsqueda y selección, bien sea con bolsas de empleo, por medios web, con recomendación directa, solicitud de hojas de vida a universidades, etcétera.

A cada uno de los procedimientos se le asignará un tiempo para su efectivo cumplimiento.

**Beneficios:** esta actividad procurará encontrar el mejor perfil según el puesto de trabajo a ocupar minimizando el tiempo de consecución y disminuyendo los niveles de rotación de personal.

**Lapso:** Este proyecto se realizará en un lapso de 3 meses.

**Responsable:** los responsables de esta actividad serán el área de gestión humana y la gerencia.

#### **Lineamiento 4. Análisis de rutas de carrera.**

**Objetivo:** analizar de manera individual las rutas de carrera de los colaboradores al interior de la organización con el fin de generar valor con el desarrollo de las funciones propias del cargo y las metas cumplidas en cada proyecto.



**Actividades:** se analizará desde los perfiles y los cargos ocupados, el desarrollo que ha tenido cada uno y su proyección a futuro al interior de la organización. Sin embargo, aunque el trazado de la ruta y la disposición de avanzar es una responsabilidad directa del colaborador, la organización debe permitir este crecimiento al interior de la empresa de manera que desarrolle mejores sus competencias, como un asesoramiento sobre las diversas rutas que puede seguir en el transcurso de su vida laboral.

Le compete también la actualización la información sobre los cargos actuales y nuevos, definir los tiempos mínimos para los avances laborales teniendo en cuenta que la ruta no siempre es ascendente, que también puede ser lateral, ofreciendo nuevos retos y motivaciones para el colaborador.

**Beneficios:** analizar el potencial de cada trabajador permitirá que su crecimiento laboral y personal, robustezca los procesos y el resultado de cada proyecto de la organización, garantiza una retención de capital intelectual, motivación del personal, compromiso con la organización, reducción de costos en procesos de selección externa y una mejora en la productividad.

**Lapso:** el tiempo de implementación de este lineamiento durará un mes basado en un análisis del último año de labor.

**Responsable:** los responsables de esta actividad son el líder de cada departamento junto con la división de gestión humana.

### **Lineamientos 5. Inversión en formación.**

**Objetivo:** determinar los niveles de capacitación, perfeccionamiento y entrenamiento que requiere cada cargo o persona en el cargo en el que se encuentre con el fin de desarrollar su potencial en favor de la organización.

**Actividades:** se realizará un análisis de los proyectos y de la posibilidad de inversión en capacitación por áreas y funciones, según los resultados generales de la empresa, con una evaluación de necesidades de formación y definición de las personas que la tomarán; en este estudio también se determinará la periodicidad de capacitaciones grupales o individuales.

**Beneficios:** los procesos de formación al interior de la organización repercutirán en mayor compromiso, conocimiento y entrenamiento del colaborador en sus labores para lograr mejores resultados, habrá especialización de las funciones y mejor toma de decisiones.

**Lapso:** el tiempo de implementación de este proceso será de un mes, a partir del primer año, momento en el cual se hace la revisión de objetivos y proyectos para el siguiente periodo de la empresa.

**Responsable:** Los responsables de la actividad son los líderes de área, el departamento de gestión humana y la gerencia.

### **Lineamiento 6. Implementación del subsistema de compensación.**

**Objetivo:** Relacionar el nivel de retribución ofrecido al colaborador con las labores realizadas, esto permitirá fortalecer la relación empleado – empleador y generar motivación.

**Actividades:** Realizar un análisis de compensación monetaria y no monetarias según el cargo y labores realizadas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales en términos de tiempo, beneficios y oportunidades, realizar un análisis de las condiciones generales y específicas del grupo de trabajo, un análisis de cargos, con valoración objetiva, las condiciones del mercado y los resultados esperados.

Se implementará una política salarial teniendo en cuenta una clasificación de cargos, escala salarial y la previsión de ajustes salariales según lineamientos estatales, promociones y méritos propios.

Se tendrá en cuenta el sistema de recompensas direccionado a oportunidades de crecimiento con estímulos e incentivos por desempeño, beneficios sociales y estabilidad en la empresa. Desde las políticas de gestión humana se establecerá el método a utilizar, la estructura salarial y la clasificación salarial.

**Beneficios:** se obtendrá un mayor esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos por parte del colaborador con mayores rendimientos laborales y crecimiento organizacional.

**Lapso:** para establecer los niveles de compensación se requiere de máximo un mes partiendo del análisis de cada cargo por proyecto y sus determinantes.

**Responsable:** Se establecerá un comité interno de puntaje conformado por miembros de la dirección de la empresa y el departamento de gestión humana.

### **Lineamiento 7. Implementación de evaluaciones de desempeño**

**Objetivo:** implementar procesos de evaluación individual sobre el desempeño de las funciones asignadas permite medir el impacto y los resultados de las mismas en las actividades realizadas y en el proyecto en general.

**Actividades:** se implementarán inicialmente herramientas de medición como listas de verificación que es una evaluación cuantitativa para cada empleado y la evaluación participativa por objetivos (EPPO) como sistema participativo, para lograr una apreciación sistemática y objetiva sobre el desempeño de una persona en un puesto específico que además logre determinar parámetros a futuro, cada evaluación se realizará al finalizar cada proyecto, posterior a ello se hará

una retroalimentación directa con la finalidad de detectar los puntos débiles y reforzar las fortalezas.

La información Se documentará y se guardará en el área de gestión humana para los procesos que la requieran.

**Beneficios:** esta actividad permitirá reforzar los aspectos positivos del colaborador en un cargo y determinar los negativos de manera que puedan anularse o minimizarse en favor de los objetivos organizacionales, y el crecimiento laboral y personal del mismo.

**Lapso:** la implantación de esta actividad dependerá del número de cargos que haya en la organización sin embargo se puede plantear un desarrollo inicial de tres meses para la generación de las evaluaciones y al momento de la implementación del ejercicio se determinará un día en su realización y una semana en la obtención de resultados.

**Responsable:** director de proyectos gerente general y líderes de departamento.

### **Lineamiento 8. Definición de la tendencia de gestión humana.**

**Objetivo:** definir una tendencia administrativa sobre gestión humana e implementarla en la organización direccionando los procesos hacia los objetivos estratégicos.

**Actividades:** se requiere inicialmente que la organización discuta y conozca las tendencias administrativas actuales y futuras, esto por medio de una comisión direccionada a determinar cuál corriente es la más apropiada para su implementación.

Asimismo, se analizarán las tendencias del entorno empresarial y el comportamiento del mercado, con esta información se definirán los factores que la caracterizan, determinando la estrategia para permanecer en el tiempo, se podrá implementar el modelo propuesto por la europea foundation for Quality management (EFQM) que sustentado en un principio de gestión de la

calidad total se desarrolla con la autoevaluación como un proceso de mejora continua a manera de diagrama de Causa y efecto (Corma, 2005).

**Beneficios:** la determinación de una tendencia específica le permitirá la organización mantener una filosofía sobre gestión humana y ser coherentes en su implementación.

**Lapso:** las actividades requeridas para este proceso incluyen el estudio, investigación, determinación e implementación por tanto se espera este logro en un lapso de seis meses.

**Responsables:** los responsables de llevar a cabo la definición de la tendencia son los líderes de áreas administrativas incluyendo la gestión humana y la gerencia, quiénes con su conocimiento permitirán orientar y posteriormente implementar la estrategia en todos los niveles de la organización.

### **Lineamiento 9. Determinar el capital humano de la organización.**

**Objetivo:** analizar y determinar el capital humano con que cuenta la organización de manera que haya claridad sobre el talento qué es necesario conservar y el que es necesario desarrollar para generar valor a la organización.

**Actividades:** se requiere que las empresas de construcción conozcan de primera mano con que personas cuentan y qué conocimientos, habilidades, y capacidades tienen de manera que se determine si estos perfiles son apropiados y están generando valor.

Se deben construir los perfiles para los diferentes cargos en las dimensiones de proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo y responsabilidad social.

Para la creación de los perfiles se realizará una descripción y análisis de cargos por medio de la observación directa y dinámica de las personas en el ejercicio de las funciones que realiza y

cuyos resultados se dejan escritos en un documento de análisis de cargos, adicionalmente con el método del cuestionario se realiza una serie de preguntas a las personas, cuyos resultados se deben registrar con la mayor precisión de las indicaciones de cada cargo, funciones y características.

**Beneficios:** con este proceso de conocimiento del talento humano se podrán recopilar diversas intenciones, conocimientos, motivaciones, etcétera, de los colaboradores que generarán insumos importantes para las determinaciones estratégicas de la administración del recurso de la compañía hacia el futuro.

**Lapso:** las actividades de conocimiento, sistematización y medición se realizarán en el momento de la implementación de los cargos y se podrán realizar comparaciones entre ellos, con un diagnóstico inicial y una evaluación al final de cada proyecto en un tiempo estimado de una semana.

**Responsables:** los responsables de llevar a cabo el conocimiento sistematización y medición del capital humano son los directivos del área de gestión humana y los directivos y gerentes de los demás subsistemas de la organización.

#### **Lineamiento 10. Determinar el capital intelectual en la organización.**

**Objetivo:** determinar el capital intelectual en la organización requiere la actualización de perfiles presentes y futuros requeridos por la empresa con el fin de determinar las expectativas de beneficios de este capital.

**Actividades:** se diseñará y aplicará un instrumento para capturar y procesar información que ayude a detectar el capital intelectual y a medir el impacto para la organización, este instrumento se basará en las dimensiones del capital humano, el capital estructural y el capital relacional; para ello se podrá implementar un modelo tipo radar de capital intelectual, que permite

establecer parámetros de comparación sobre rendimientos actuales y futuros basado en estas tres dimensiones (Larios, 2009).

**Beneficios:** la realización de la medición de este capital, permitirá generar el modelo que proponga los indicadores sobre aquellos intangibles que aportan valor y diferencia en la medida del trato al cliente, la cultura organizacional real, la calidad, etcétera.

**Lapso:** esta implementación deberá realizarse inmediatamente se genera el área de recursos humanos y se deberá actualizar según los resultados de cada proyecto, en un tiempo de un mes.

**Responsables:** el responsable directo es el encargado del área de gestión humana y la gerencia.

### **Lineamientos 11. Determinar los activos intangibles de la organización.**

**Objetivos:** generar modelos que le permitan a la empresa identificar con qué activos intangibles cuenta, impulsando la creación de valor de largo plazo.

**Actividades:** para que las empresas determinen cuáles son los modelos con los que puede determinar y medir sus activos intangibles se basará en el conocimiento interno que se ha adquirido sobre cuáles son esos valores que han impulsado el crecimiento y la permanencia en el tiempo de la empresa en función de los proyectos, los colaboradores y los clientes.

Para la determinación de los activos intangibles de la organización se puede utilizar el método de retorno sobre los activos ROA, medición por medio de la que se obtiene una utilidad promedio sobre los activos intangibles y método de cuadro de mando en donde se identifican los componentes y se generan indicadores sobre ellos.

**Beneficios:** determinar cuáles son esas variables que le generan mayor valor a la organización y que se encuentra en los sectores de innovación y que por tanto no son tangibles o de fácil reconocimiento, será para la organización una determinante que le permite conocer sus activos y asimismo seguir implementándolos y explotándolos en sus proyectos futuros de manera consciente.

**Lapso:** las actividades tendientes a conseguir este objetivo requieren mucho análisis gran nivel de medición por tanto se realizarán en un período de tres meses, para su implementación inmediata.

**Responsables:** los responsables de este análisis son los directivos, los líderes de las áreas, y algunos cargos administrativos que tengan relación directa con los procesos en los cuales se fundamenta la organización.

## **Lineamiento 12. Determinar el proceso de integración y coordinación del talento humano.**

**Objetivo:** establecer el proceso de integración y coordinación del talento humano de la empresa de construcción tendiente a organizar los procesos con las personas de manera eficiente y eficaz.

**Actividades:** Gestionar el talento humano como situación prioritaria que implica determinar un alcance para el mismo proceso, por lo que se elegirá la tecnología adecuada para el apoyo del talento humano direccionadas a los procesos de provisión y de medición, se definirá la estrategia de gestión humana con los aspectos administrativos de la organización en función de retención y conocimiento del talento y finalmente se hará una distribución de tiempo y recursos alrededor de la estrategia que se ha propuesto, para que con estos determinantes se pueda generar



una reputación de marca del empleador, incentivos con impacto y diversidad cultural empresarial positiva.

**Beneficios:** determinar estos procesos permitirán transparencia, orden y claridad para las partes involucradas y sistematización en la ejecución de los mismos.

**Lapso:** según los requerimientos de la empresa, sin embargo, la metodología de los procesos se implementará con la creación del área de gestión humana en un lapso no mayor a 3 meses.

**Responsable:** el responsable de realizar la determinación de estas actividades, será el líder del área de gestión humana guiado por la gerencia.

### **Lineamiento 13. Implementar el pensamiento estratégico en la empresa de construcción**

**Objetivo:** Implementar el pensamiento estratégico en la empresa para proyectarse hacia el futuro con bases estructuradas garantizando innovación y permanencia en el tiempo.

**Actividades:** para implementar el pensamiento estratégico se debe tener claramente definida la misión, visión y objetivos de la organización, con esto como base se realizará un protocolo del plan estratégico a manera de acciones secuenciadas y direccionadas a la ejecución, con un análisis de la realidad de la situación que enfrenta la organización en términos de clientes empresa y entorno.

Con este análisis se generarán planes de acción para lograr el cumplimiento de los objetivos procurando responder: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿cuándo? y ¿con qué?, esta información, se consignará en un documento de acuerdos de operación y gestión, asignándole tiempos de ejecución y costos con su debido control.

Es importante que se generen espacios de reflexión e innovación de manera colectiva, para generar estrategias novedosas ante situaciones problemáticas presentadas anteriormente o situaciones que puedan ser mejoradas.

**Beneficios:** realizar pensamiento estratégico en las organizaciones permite determinar lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro e implementar planes de acción para conseguirlo.

**Lapso:** la implementación de estos procesos debe ser constante y cíclica, por tanto, se plantea un tiempo de 15 días cada año para el desarrollo de estas estrategias.

**Responsables:** los responsables de generar los espacios serán las áreas directivas y gerenciales de la organización, sin embargo, todas las personas de la organización están involucradas en el proceso.

#### **Lineamiento 14. Formalización de la empresa.**

**Objetivo:** formalizar la empresa ante las debidas entidades estatales, con el fin de respaldar el negocio, con garantía y solidez interna.

**Actividades:** para la formalización de la empresa, se debe estructurar el proyecto empresarial, definiendo inicialmente la idea de negocio y diseñando el modelo de negocios y así se puede determinar cuál es la forma jurídica más apropiada para registrar la organización e iniciar la operación (CCB s.f.).

**Beneficios:** la legalización de la organización le permitirá realizar procesos organizados, visibilizarse ante los clientes y presentar mayor respaldo y seriedad, con una mejora en el desempeño.

**Lapso:** el requerido para este proceso según lo determinan las leyes y normas, no mayor a tres meses.

**Responsables:** los responsables de legalizar la organización son los directivos de la empresa.

### **Lineamiento 15. Implementar planificación estratégica.**

**Objetivo:** implementar planificación estratégica como una herramienta de trabajo para generar crecimiento y desarrollo en las empresas de manera que pueda no solo iniciar los proyectos sino también concluirlos.

**Actividades:** se requiere que la organización asuma un proceso de formulación y posterior ejecución de una estrategia organizada y planificada, para que se encuentre correctamente insertada en el contexto laboral en que se encuentra.

Para la implementación de la planificación estratégica se debe realizar un proceso que involucra a todos los miembros de la empresa comprometidos y motivados en alcanzar los objetivos organizacionales, debe ser proyectada a un plazo de cinco años.

Se deben analizar los factores externos e internos alrededor de la organización, se establecen los objetivos generales, se crean, se analizan y seleccionan las estrategias que le ayuden a lograr los objetivos anteriormente establecidos y finalmente se diseñan los planes estratégicos para alcanzar esos objetivos.

**Beneficios:** la generación de planificación en la estrategia organizacional beneficia que el conocimiento y los procesos que caracterizan una organización permanezcan de manera constante en ella, se expliquen, repliquen y pongan en práctica, adicionalmente permite su continuo mejoramiento.

**Lapso:** las actividades de planificación estratégica son el origen mismo de la organización, el tiempo de generación es de un mes y para que se puedan alcanzar estos fines se implementará de manera inmediata.

**Responsables:** los responsables de llevar a cabo los lineamientos estratégicos son los directivos y líderes de la empresa.

#### **Lineamiento 16. Desarrollar una estrategia empresarial.**

**Objetivo:** generar una estrategia para la organización que profundice de tal manera que se integren todas las áreas cargos personas recursos y se determine la manera de abordar los objetivos de la organización por medio del desarrollo de normas para la organización.

**Actividades:** se determinarán sesiones para el análisis del proceso de formulación de las normas que determinarán las herramientas para la toma de decisiones a futuro, se definirán las acciones que van a direccionar la empresa hacia los objetivos definidos analizando aspectos referidos a las metas de la empresa con un análisis de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas DOFA, con esta información se generan los planes para atacar las debilidades y robustecer las fortalezas.

**Beneficios:** la generación de la estrategia organizacional permitirá mantener la empresa direccionada hacia sus objetivos con un rumbo estable y claramente definido.

**Lapso:** las actividades tendientes al logro de la generación de una estrategia organizacional son base para la realización de nuevos procesos por lo que su implementación será de manera inmediata y se debe revisar cada año.

**Responsable:** los responsables de llevar a cabo los lineamientos estratégicos son la gerencia y los líderes de departamento con énfasis en el área de gestión humana.

#### **Lineamiento 17. Implementar procesos de medición de productividad**

**Objetivo:** implementar procesos de medición de productividad sobre los resultados de la organización para determinar la verdadera relación entre lo que se produce y lo que se gasta para su producción.

**Actividades:** Se creará un proceso en la oficina de gestión humana, que se llamará gestión del desempeño y que se encargará de construir los indicadores de medición pertinentes y de su actualización, se medirá la productividad de todos los colaboradores generando indicadores de medición vinculados a la estrategia planteada y al objetivo, con esta información se realizará la medición de la productividad por proyectos, este proceso resulta complejo para las organizaciones, sin embargo, se analizarán variables que permitan determinar cuál fue la verdadera productividad de cada uno de los proyectos realizados, estos resultados se medirán entre un proyecto y otro y comparativamente.

**Beneficios:** la medición de la productividad real le permitirá a la empresa conocer sus resultados según la inversión inicial, adicionalmente le permiten mejorar proyecto a proyecto y ser más productivos.

**Lapso:** las actividades de producción de este índice se realizarán al finalizar cada proyecto en un tiempo de una semana.

**Responsables:** los responsables de llevar a cabo esta medición serán los líderes de los subsistemas.

### **Lineamiento 18. Implementar procesos para el mejoramiento de la competitividad**

**Objetivo:** implementar procesos que le permitan a la organización mejorar su competitividad de manera que logra aportar valor a sí misma y frente a la competencia.

**Actividades:** se realizarán sesiones de análisis de la posición de la organización frente a la competencia en las que se implementarán medidas para mejorar sus niveles de competitividad.

Hará estudio interno y externo por medio de análisis tipo DOFA o similares y análisis de resultados para mejorar sus debilidades y explotar sus fortalezas.

**Beneficios:** la implementación de los procesos para mejorar la competitividad le permitirá a la organización conocer sus puntos fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la generación de estrategias de acción internas y externas.

**Lapso:** esta actividad se realizará con las proyecciones anuales en el lapso de una semana.

**Responsables:** los responsables de realizar este proceso serán los directivos y líderes de los subsistemas.

## ASPECTOS DE GESTIÓN ASOCIADOS

### Cronograma de actividades del desarrollo del proyecto de investigación

#	Actividades Académicas y Metodológicas	Agosto	Octubre		Noviembre					Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				
			3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Planteamiento inicial del proyecto																									
2	Fase 1. Exploratoria, identificación de las características de gestión humana, Marco teórico.																									
3	Fase 2. Identificación de las necesidades en la gestión humana, construcción y aplicación de los instrumentos y recopilación de la información																									
4	Fase 3. Análisis de la información obtenida.																									
5	Fase 4. Generación de los lineamientos estratégicos.																									
6	Resultados de la investigación																									
7	Conclusiones																									
8	Revisión del documento																									
9	Entrega del documento final																									

### Presupuesto de la proyección de los lineamientos

CONCEPTO	VALOR
Implementación del área de gestión humana (activos iniciales)	\$ 9.500.000
Costo mensual cargos del área de gestión humana	\$ 7.144.000
Implementación de practicas de gestión humana (provisión, etc...)	\$ 12.000.000
Implementación de procesos administrativos (dedicación en tiempo)	\$ 12.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 40.644.000</b>

## CONCLUSIONES

La situación actual de la gestión humana en las empresas del sector de la construcción se encuentra determinada por concepciones tradicionales que aún prevalecen en los procesos y que están relacionadas con la cultura y el arraigo social y derivan en procesos sin orden ni método que le permitan a la empresa ser eficiente, no obstante, también hay un interés latente de parte de las empresas en las personas y se procura cada vez más, liberarla del ámbito únicamente operativo e integrarla en los procesos administrativos, gerenciales y de toma de decisiones.

Desde las características de la gestión humana se detecta la poca implementación de procesos y subsistemas de gestión humana en la pequeña y mediana empresa constructora, las técnicas son intuitivas, aprendidas entre los empleados e incluso heredadas en el entendido de “siempre se ha hecho así”, los sistemas de provisión, planes de carrera y evaluación del desempeño son los que menos transformación han tenido en el proceso, las nuevas tecnologías aunque permiten mayor difusión de la información, son herramientas sub-utilizadas y acomodadas a las estrategias conocidas.

En términos de formación y compensación, estos sistemas aún se conciben como gastos empresariales, la empresa no cree en ellos como en una inversión sino como un egreso en favor del empleado, por lo que generalmente los ejercicios de capacitación académica dependen de él mismo, la organización no considera implementarlos dentro de sus planes organizacionales.

Con la intención de identificar las necesidades de talento humano, se determina que las organizaciones buscan estrategias desde la gestión humana que les permita ofrecer cada vez mejores opciones a los colaboradores en diversos ámbitos, generalmente apoyados por las cajas de compensación y empresas proveedoras que no implican mayor gasto, pese a ello, no hay



evidencias sobre el manejo del activo intangible con estrategias organizacionales y es poco el conocimiento y/o la implementación consciente de pensamiento estratégico en las organizaciones.

Como en la mayoría de los sectores económicos del País, son las empresas grandes las que están empezando a liderar procesos de innovación y manejo de sus intangibles como activos que conservan y desarrollan en el tiempo; las empresas pequeñas y medianas, bien sea por desconocer o por no entender la relevancia de la gestión humana en los procesos administrativos, siguen teniendo al hombre como un recurso descartable y esto evita que elementos constitutivos de valor que se han formado en la organización puedan ser utilizados a su favor, con la consecuente pérdida del conocimiento adquirido.

El nivel organizacional de las empresas de construcción se desarrolla de manera intuitiva, no se conoce el término pensamiento estratégico ni se plantea la gestión humana desde esta óptica, los niveles gerenciales se fundamentan en el área técnica con poco desarrollo del ámbito netamente administrativo.

La prospectiva de las pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción está planteada en el corto plazo, y suele determinarse por los resultados de cada proyecto y la posibilidad (no aún realidad) del siguiente, al depender directamente de los clientes finales, hay una inestabilidad empresarial que limita a la empresa misma y por ende sus subsistemas.

Las empresas del sector de la construcción están iniciando un camino direccionado a mejorar las condiciones de sus colaboradores en virtud de las funciones que desarrollan y los resultados de las mismas; por otra parte, el nivel académico y la disponibilidad de la información ha aumentado, lo que genera que haya mayor conciencia sobre la labor que se desarrolla y estos factores aunados a mejores procesos gerenciales y a investigaciones como la presente, podrán crear una mejora importante en la gestión humana de las empresas del sector.

## RECOMENDACIONES

Para diseñar lineamientos desde el pensamiento estratégico, las empresas de construcción deben realizar un proceso de autoconocimiento y profunda reflexión, con el fin de determinar una directriz organizacional, respecto de su situación presente y pasada para determinar sus metas a futuro, sin embargo, las empresas del sector de la construcción apenas están iniciando la implementación sobre gestión humana en ámbitos de gerencia por ser un proceso complejo con muchas variables.

Este estudio se realizó en un grupo reducido de trabajadores del sector de la construcción, compuesto por personas cuya característica en común es tener un contrato directo con la empresa, en el futuro se puede ampliar la muestra incluyendo subcontratos y tercerizaciones. Puede ser este un estudio precursor de más investigaciones sobre gestión humana en el sector de la construcción.

En la elaboración de los instrumentos se puede lograr una mayor muestra, con un vocabulario más sencillo teniendo en cuenta el nivel de escolaridad de los entrevistados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo Zapata, S., Martínez, L., & Román, I. (2014). Revisión de los procesos de comprensión de textos académicos en el ámbito de la educación superior presencial y virtual. *Revista de investigaciones UNAD*, 105-129.
- Acevedo, S. (2018). Lineamientos sobre tecnologías de comunicación para educación inclusiva en Universidades públicas. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 124-150.
- Alfaro, F., & Alfaro, M. (1999). *Diagnósticos de productividad por multimomentos*. Barcelona: Marcombo S.A.
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. Mexico: McGraw Hill.
- Artigas Martínez, M. (7 de marzo de 2016). <http://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>. Obtenido de <http://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>
- Ballén, M., Pulido, R., & Zúñiga, F. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teorías, procesos, técnicas*. Bogotá: U. cooperativa.
- Barreto, J. A. (2009). *Gerencia del talento humano: estrategia para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Barrutieta, B. (2011). *Los activos intangibles y sus retos*. La Coruña: NETBIBLO S.L.
- Beer, M. (1997). The Transformatio of the human resource function. *Human Resource Management*, 49-56.
- Betancourt, J. R. (1998). *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma*. 2002.
- Bohlander, S. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage learning editores S.A.

- Botero Botero, L. F. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en el sector de la construcción .  
*Ad-minister*, 105-123.
- Buckley, R., & Caple, J. (1991). *La formación teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Burgos, M. (2014). *La organización del capital humano como activo intangible*. Madrid: CEF.
- Bustos, G., & Triginé, J. (2002). *La evaluación del desempeño individual*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Caldas, M. E., Carrión, R., & Heras, A. J. (2017). *Gestión Administrativa*. Editex.
- Calderón , G., Arango, J., & Álvarez, C. (2010). *Gestión humana en Colombia: roles, practicas retos y limitaciones*. Bogotá: Acrip.
- Calderón, G., & Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Universidad EAFIT*, 26-45.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 225 - 254.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2010). Gestión Humana en la empresa Colombiana. 13-36.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Alvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 39-64.
- Calderon, J., & Alzamora, L. (2010). *La investigación científica para la tesis de postgrado*. North Carolina: LULU international.

- Cardona, J. A., & Calderon , G. (2006). El Impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 11- 43.
- CCB. (s.f.). *www.ccb.org.co*. Recuperado el 20 de 02 de 2018, de <https://www.ccb.org.co/Crear-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>
- Ceballos, O. L. (2008). *Vivienda Social en Colombia*. Bogotá: Editorial Javeriana.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (novena ed.). Rio de Janeiro: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación Estratégica*. Mexico: McGraw Hill.
- Codigo de Comercio. (1971). Bogotá, Colombia.
- Consejo Privado de Competitividad . (2012). *Informe Nacional de Competitividad 2012-2013, 2011-2012. Ruta a la Prosperidad Colectiva*. Bogotá: Consejo Privado de Competitividad.
- Cook, T. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa* (quinta ed.). Madrid: Morata.
- Corma, F. (2005). *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en PYMES*. Madrid: Diaz de Santos. Recuperado el 18 de marzo de 2018, de <http://www.clubexcelencia.org/asesoria/publicaciones>
- Corona, M. A. (2012). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios. *Contaduría y Administración*, 103-122.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe ediciones.

- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC. Recuperado el noviembre de 2017
- Cuesta, U. (s.f.). *Planificación estratégica y creatividad*. Recuperado el noviembre de 2017
- Dainty , A., Grugulis, I., & Langford, D. (2012). Understanding construction employment: the need for a fresh research agenda. *Personnel Review*, 501-508.
- DANE. (31 de MARZO de 2017). <http://www.dane.gov.co>. Obtenido de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_Ilttrim16.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_Ilttrim16.pdf)
- De Kluyver, C. (2005). *Pensamiento estratégico*. Pearson Education.
- de Margarida, J. (2008). *Practicum contable*. España: Lex Nova.
- definiciona. (3 de abril de 2014). <http://www.leoravier.com>. Recuperado el 21 de octubre de 2017, de <http://www.leoravier.com/2007/03/post-in-prehensa/>
- Del Castillo, J. (31 de agosto de 2012). [www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co). Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/relaciones-laborales-104140>
- Díaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014). Aportes teóricos conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de negocios*, 22-28.
- Ena Ventura, B., Delgado, S., & Ena Ventura, T. (2006). *Gestión administrativa de personal*. Madrid: paraninfo.
- Escobar, H., & Cuartos, V. (2006). *Diccionario Económico Financiero*. Medellín: Universidad de Medellín.
- etimologias. (21 de 7 de 2017). <http://etimologias.dechile.net>. Obtenido de <http://etimologias.dechile.net/?empresa>
- Fermoso, P., Capella, J., & Collom, J. (2007). *Teoría de la educación*. San Jose : EUNED.

- Fernandez, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. San Vicente. Alicante: Gamma.
- García, M., Hierro, E., & Jiménez, J. (2001). *Selección de personal: sistema integrado*. Madrid: ESIC Editorial.
- Garrido, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2005). *Las organizaciones: comportamiento estructura procesos*. Santiago: McGraw Hill.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Guba. (1981). Criterios de credibilidad en la investigación naturalista. *ERIC/ECTJ*, 75-91.
- Gutiérrez, J. A. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Estudios Gerenciales*, 153-167.
- Gutierrez, P. (2005). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill.
- Hurtado Cardona, O. L. (2004). Culturas empresariales en Colombia . *Investigaciones andina*, 54-59.
- Illescas, J. (1998). Planificación de carreras. *Revista capital humano*.
- Jaramillo, C. (1999). *Competitividad*. Quito.
- Jimenez, D. P. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Kaplan , R., & Norton, D. (2014). *Mapas estratégicos*. España: Grupo Planeta.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Larios, J. (2009). Capital intelectual: un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio. *Criterio Libre*, 101--121.

- López, J. (2012). *Productividad*. Bloomington: palibro.
- López, J. (2013). *Productividad*. Bloomington: Palibrio.
- Mandolesi, E. (1992). *Edificación*. Madrid: CEAC.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *ingeniería industrial*, 2-11.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. New York: The free press.
- Montenegro Solarte, F. J. (Julio de 2016). Tesis. *Factores motivacionales en empleados de empresas del sector de la construcción en Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión administrativa. *Visión de futuro*.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2013). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las mipymes del sector Comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87.
- Mouly, G. J. (1978). *Educational Reserch: the art and Science of investigation*.
- Munarriz, B. (s.f.). *Técnicas y métodos en Investigación cualitativa*. País Vasco.
- Muñiz, L. (2012). *Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión*. Profit Editorial.
- Muñoz, M., Cabrita, M., Ribeiro, M., & Diéguez, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, 346-357.
- Namakforoosh, M. (2011). *Metodología de la investigación* . Limusa.
- Noguera, A. L., Barbosa , D. H., & Castro Rios, G. A. (2012). Estrategia organizacional una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 153-161.
- Noguera, Á., Barbosa, D., & Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 153-161.



- OIT. (2008). Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. *Conferencia internacional del trabajo, 97a reunión*. Ginebra: OIT.
- Ortega , J. A., Benítez, S. M., & Pulido, M. (2015). Aproximación a la productividad de las empresas constructoras. *Diario de Campo*, 107-128.
- Ospino, J. (2004). *Metodología de la investigación en ciencias de la salud*. Medellín: Educc.
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional. *Suma de Negocios*, 39-48.
- PriceWaterhouseCoopers. (2015). *www.pwc.com*. Recuperado el 16 de octubre de 2017, de [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
- Prieto , J. E. (2015). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Editorial Diaz de Santos.
- RAE. (s.f.). *WWW.RAE.ES*. Recuperado el 27 de 11 de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=JAOmd4s>
- Ramírez , H. F., & Suárez, L. E. (2010). Los contratos de construcción en Colombia e impacto al adoptar estándares internacionales de información financiera NIC 11. *Criterio Libre*, 185-207.
- Reyes, O. (2012). *planificación estratégica para alta dirección*. Recuperado el noviembre de 2017
- Rodríguez , E. (2005). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodriguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Román Muñoz, O. (2010). El pensamiento estratégico una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 23 -36.

- Román, O. (2009). De la naturaleza y evolución del concepto de estrategia hacia la configuración de un pensamiento estratégico. *Gestión y Desarrollo*, 59-73.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*.
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 110-117.
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana, tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 137-159.
- Salkind, N. J. (1997). *Métodos de investigación*. México: Simon & Schuster Company.
- Sanín Posada, J., & Salanova Soria, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*.
- Sarries, L., & Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Scribano, A. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Suarez. (1999). *Administración de Empresas Constructoras*.
- Tamayo, M. (2001). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Toro Alvarez, F. (2010). *Clima organizacional*. Medellín: Cincel.

- Torres Manrique, F. J. (29 de septiembre de 2009). <https://www.gestiopolis.com>. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>: <https://www.gestiopolis.com/derecho-internacional-de-la-empresa/>
- Tovstiga, G. (2012). *La guía profesional para el pensamiento estratégico*. Argentina: Granica S.A.
- Trebilcock, A. (s.f.). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos: visión general. En Varios, *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*.
- Vargas, J. C. (2014). <http://www.pmicolombia.org>. Recuperado el 2017, de <http://www.pmicolombia.org/wp-content/uploads/2015/08/PMIBogota-Analisis-sector-construccion-en-Colombia.pdf>
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Wolcott, H. (2003). *Mejora la escritura de la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- [www.wiktionary.com.es](http://www.wiktionary.com.es). (31 de julio de 2017). *es.wiktionary.org*. Obtenido de <https://es.wiktionary.org/wiki/milieu>

## ANEXOS

Anexo 1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORÍAS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	Lineamientos sobre gestión humana desde el pensamiento estratégico para empresas de construcción			
OBJETIVO GENERAL	Diseñar lineamientos sobre gestión humana desde el pensamiento estratégico para empresas de construcción.			
Objetivos	Categorías	Sub-categorías	Unidad de análisis	autores
Describir las características de la gestión humana en las empresas de construcción	Gestión humana	Prácticas de Gestión humana	Provisión	Chiavenato, (2011)
			Planes de carrera	Chiavenato, (2011)
			Formación	Chiavenato, (2011)
			Compensación	Calderón, (2006)
			Evaluación del desempeño	Bustos & Triginé, (2002)
Identificar las necesidades en la gestión humana de las empresas de la construcción.	Gestión Administrativa	Administración del Recurso Humano	Tendencias de la gestión humana	Saldarriaga (2008)
			Capital humano	Chiavenato (2011)
			Capital intelectual	Chiavenato, I. (2011), Calderón, G. y otros (2010).
			Activos intangibles	Barrutieta (2011) De Margarida (2008)
			Administración del talento humano	Calderón, Naranjo & Álvarez (2007) Burgos, M. (2014) Chiavenato (2011)
Analizar la gestión humana desde el pensamiento estratégico en las empresas de construcción.	Gestión estratégica	Pensamiento estratégico	Organización empresarial	Chiavenato (2011), Gibson, Ivancevich & Donnelly (2005)
			Planificación estratégica	Garrido (2003), Reyes (2012), Chiavenato & Sapiro (2010), Cuesta (2012)
			Estrategia organizacional	Garrido (2003), Noguera, Barbosa & Castro (2014), Gutiérrez J, (2012)
			Productividad	Chiavenato (1993, 2011), Fernández (2010), Gutiérrez (2005), López (2012)
			Competitividad	Jaramillo (1999)
Generar lineamientos estratégicos para la gestión del talento humano en el sector de la construcción	Lineamientos estratégicos			

Figura 21. Cuadro de operacionalización de categorías

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2. DIARIO DE INVESTIGACIÓN REFLEXIVO.

## DIARIO DE INVESTIGACIÓN REFLEXIVA

Se inicia este diario de investigación reflexiva el 15 de mayo de 2017 después de haber sostenido una conversación con una persona que trabaja en una empresa de construcción

A quién denominaré p2 Esta persona es no es mayor de 25 años está iniciando su vida laboral tiene un tipo de contrato por obra o labor y evidencia inseguridad por tener este tipo de contrato me dice que su contrato ideal es el indefinido y que al mismo tiempo no tiene muchas ganas de continuar en su empresa pues el tipo de contrato no le ofrece crecimiento en la organización y no denota interés de la empresa por su situación en esta misma conversación articula que las condiciones laborales no le permitan sentirse estable y que cambiaría de trabajo si le ofrecen un contrato diferente un mejor salario o incluso por ser una empresa diferente el nota que hay mucha rotación en cargos como auxiliares operativos y que la empresa no le interesa retener el personal pues hace contratos de muy corto tiempo y Asimismo las personas se retiran por las condiciones de trabajo. Entiendo que la preocupación es genuina y que está trabajando desde hace 5 años en el medio es relativamente nuevo, pero Consideró que tiene de suficiente experiencia como para tener estabilidad en su labor él se encuentra estudiando una tecnología nocturna sin apoyo de su empresa estudia porque le interesa tener mayor estabilidad en sus futuros trabajos Ya que en esta actualmente no cree que vaya a durar mucho tiempo.

Esta conversación me da mucho que pensar sobre cómo ven las empresas o algunas empresas a sus trabajadores como un recurso renovable al cual no le invierte tiempo estrategia inteligencia pensamiento simplemente lo cambia por otro al que tampoco le invierte nada y de quién cree que recibe los beneficios

- tipos de contrato
- el hombre como un recurso renovable.
- Existe gestión humana
- alta rotación de personal
- inestabilidad
- experiencia y crecimiento personal

En un espacio de conversación sobre las empresas y la situación en que se encuentran en este momento, los que tienen contratos a término indefinido se sienten seguros y confiados en su puesto sin embargo son una minoría, los que tienen contratos por obra o labor y por prestación de servicios sienten desprotección y en alguna medida creen que están mal contratados que podrían ganar más se sienten desprotegidos e idealizan el contrato a término indefinido.

A raíz de esto se generan entonces unos espacios de conversación informal con trabajadores de empresas de la construcción cuyos cargos en la organización va desde residentes de obra, instaladores comerciales, auxiliar de ingeniería y labor administrativa en recursos humanos que se comentan en estas líneas.

Julio del 2017 sujeto p3 converso con un sujeto no mayor de 35 años que ha incursionado en el espacio laboral de la construcción y ha tenido varios trabajos entre 4 y 6 en este momento se encuentra en una empresa de construcción que trabaja redes en la que lleva menos de 5 años en un cargo de residente técnico y comercial que se encuentra bastante conforme con su tipo de contrato Qué es indefinido y asegura que no le interesa ningún otro tipo de contrato quiere continuar en la empresa se siente cómodo se siente importante cree que la empresa le ofrece posibilidades de crecer porque puede ascender y por tal motivo se encuentra estudiando tratando

de adquirir una titulación para tener un mejor futuro en la misma empresa también me cuenta que en la misma organización hay otros tipos de contrato y cuando son por hora labor se genera alta rotación de personal cuando hablamos sobre el o cambiar de trabajo me dice que cambia por temas económicos cada vez que lo considera necesario y que la decisión es influenciada básicamente por el salario.

En este caso el sujeto se encuentra conforme con su organización por dos motivos que alcanza interpretar primero el tipo de contrato que tiene con que cuenta segundo porque son pocas personas en su organización y él se considera importante dentro de ella tiene posibilidades de tomar decisiones y participar en Algunas estrategias

En este caso observó

- Importancia del tipo de contrato en la motivación del colaborador
- Relevancia de la comodidad del colaborador al sentirse importante dentro

de la empresa

- La motivación económica como detonante de cambio
- Inequidad en la gestión humana al interior de las empresas mismos cargos

diferente tipo de contrato

Agosto 2017

Nuevamente se genera un espacio de conversación con un trabajador de la construcción no mayor de 25 años en el área técnica en este caso cuenta con un trabajo a término indefinido Aunque ha tenido 5 trabajos anteriores en esta empresa lleva Algunos años en ella tiene un tipo de contrato por obra o labor y aunque se siente cómodo su metal es tener un contrato a término indefinido adicionalmente surge un tipo de contratación tercerizada en donde esta empresa por medio de otra denominada temporal realizan contratos de a 6 meses esta situación ha generado desconfianza y

malestar entre los trabajadores quién es cumplen el tiempo de trabajo y se van de la empresa considera que cambian mucho de en este caso consideró los siguientes aspectos :

- alta rotación de personal
- ¿Aparición de tercerización en funciones directas de la empresa, posible ilegalidad?
- Cómo estimula la empresa al empleado para que continúe en su organización con un tipo de contrato con el que no se siente cómodo

.Julio 2017 p 5 un auxiliar de ingeniería cuyo contrato de obra o labor en una empresa de vías y Obra civil Lleva más de 10 años en su empresa sin embargo considera que su contrato ideal es por término indefinido, ya no sabe cuántas veces le han realizado un nuevo contrato sin embargo se siente cómodo puesto que todos los contratos para los cargos de su mismo rango son iguales, y cree tener un salario justo, se siente cómodo en su empresa le interesa continuar cree que puede crecer en ella, por esto se encuentra estudiando y su empresa le apoya dándole el tiempo necesario adicionalmente al obtener su título tendrá opciones de ascenso y no cree que haya mucha rotación de personal Aquí hay una noción sobre el concepto de igualdad a que nos podemos referir más adelante

- Igualdad sensación de justicia
- Amor por la organización
- Política de gestión humana

Agosto 2017



Sujeto p6 persona género femenino no mayor de 35 años que se encuentra en una empresa de mayor nivel con un cargo administrativo en el área de recursos humanos tiene un tipo de contrato indefinido con el cual se siente conforme Incluso un poco orgullosa contrato que no cambiaría tiene interés en permanecer por mucho tiempo en su empresa ya que tiene menos de 2 años en ella no considera que su empresa haya mucha rotación de personal cree que hay estabilidad no cambiaría su tipo de contrato por otro se siente afortunada porque otros cargos no tienen su misma situación laboral actual cree que puede crecer en la organización y se encuentra estudiando para lograr este crecimiento organizacional, .la manera en que accedió a su empleo fue por recomendación de una persona cercana a quién le habían ofrecido inicialmente el puesto de trabajo no lo acepto por el sitio donde se realizaría el proyecto ella asistió a la entrevista sin tener experiencia alguna en el área y por ser recomendada del anterior posible trabajador fue aceptada no hubo mayor indagación sobre su experiencia laboral ni requerimientos previos y en esta empresa lleva casi 5 años se siente segura tranquila y fue motivada por ellos para iniciar sus estudios en tecnología en el área de la construcción posterior a su inicio laboral descubrió que le gusta el área de trabajo en la cual se está desempeñando

En esta ocasión la práctica llevó a la persona al gusto por la disciplina la empresa no tuvo exigencias y creo que el perfil del cual se sirvió requería más aptitudes personales que disciplinares no realizó exámenes de conocimiento puesto que no tenía el conocimiento ni tampoco hizo pruebas para la contratación.

- Departamento de gestión humana
- Políticas de gestión humana
- Gestión del talento humano
- Apego a la organización

Aquí surgen unos temas interesantes que incluyen la condición económica pues casi todos coinciden en que el primer motivo para cambiar de trabajo es inconformidad salarial o una mayor oferta económica incluso con un cargo diferente aunque estén contentos con el mismo cargo, ya que aunque estén en un espacio agradable laboralmente si surge una oferta nueva de trabajo en donde se les pague más lo más probable es que se vayan de la empresa lo cual me hace pensar en qué no hay apropiación del trabajador hacia la empresa que le permita o le haga decidirse a quedarse ahí pensando en su presente y su futuro tal vez las organizaciones no están pensando en gestionar el talento humano sino en manejar un recurso en el presente.

- ¿Surge la preocupación sobre el nivel salarial de los empleados de la construcción y la conformidad con este valor? Si el trabajador se siente bien remunerado, ¿renuncia a su empresa si le ofrecen más dinero?
- Cuáles son las otras variables que harían que el colaborador tome este tipo de decisiones las están manejando las organizaciones retienen al empleado con valores más allá del económico

Adicionalmente plantean que se ven obligados a buscar un nuevo empleo también por la terminación del contrato y aquí se empieza a vislumbrar que el contrato a término indefinido es el único que les genera sensación de estabilidad y algo de apropiación por la empresa los otros tipos de contratos no los motivan a pensar en la organización más allá de sus labores contratadas aunque uno de los presentes que lleva más de 10 años en la misma empresa con un contrato de obra o labor se siente a gusto en el espacio aun siendo consciente que cuando su contrato termine es posible que deba buscar un nuevo trabajo

Surge la incógnita sobre el contrato a término indefinido y las posibilidades de ser despedido también con ese tipo de contratos sin embargo la apreciación es de continuidad laboral.

- ¿Cómo la hace la persona la búsqueda continua de trabajo?
- ¿Cómo se está realizando por parte de la empresa formal o informalmente?
- ¿Cuál es el motivo para que un empleado escoja estar en una empresa o en otra? ¿Que lo retiene?
- ¿Qué tan rápido se llena una vacante? ¿Qué tan positivo o negativo es para la organización este tiempo?

También se considera que ciertos cargos tienen una mayor inestabilidad y hay rotación alta de personal como el cargo administrativo de residente SISOMA, los encargados y oficiales de obra que aunque hacen labor técnica tienen contrato directo por la empresa este tipo de contratos son bastante impersonales Y aunque lo realiza directamente la empresa no tienen exclusividad ni cláusula de permanencia por tanto el trabajador piensa que al momento de terminar el contrato o incluso un poco antes debe empezar a buscar para cubrir sus requerimientos económicos sobre todo por esta razón algunos manejan más de un contrato al mismo tiempo por obra o labor.

- Surge la inquietud sobre si las empresas se preocupan por el bienestar de sus colaboradores si lo sienten como parte importante del equipo o como un recurso y si están elaborando procesos en los que puedan ser incluidos como parte de la organización
- Me pregunto si la empresa siente lo mismo que el trabajador y por eso el mensaje tan claro y si la empresa piensa que este tipo de contratos lo mantiene en una cómoda distancia con un trabajador con quién terminada la labor, se cierra el ciclo, pero no tendrá la experiencia de este trabajador dentro de sus activos

Surge otra condición y es el manejo de los contratos por terceros empresas temporales con contratos a pocos meses donde generalmente no hay renovación ni relación laboral directa muchos de ellos no pueden incluso solicitar certificaciones laborales sobre la labor que están desempeñando ya que el contrato es por un tercero y aunque la ley claramente especifica que los contratos de este tipo son para realizar funciones que no son las normales de la organización muchas empresas incumplen contratando de esta manera aquí el desapego por la empresa es muy alto y aunque la esperanza del colaborador es ingresar a la plantilla normal hay un tipo de resentimiento permanente por no estar contemplado como un trabajador directo Aunque desempeñe la misma función de otros trabajadores que sí tienen ese mismo tipo de contrato se siente discriminado.

Este tipo de razonamientos se convierten en un lugar común están tan socialmente aceptados que se han convertido en normalidad

Sin embargo, no todo es negativo algunos trabajadores contentos con sus empresas porque tienen continuidad a pesar del contrato, Aunque consideran exitoso el proceso al haber obtenido el contrato indefinido en este momento se sienten parte de la organización

Se observa que los trabajadores cumplen las labores destinadas sin importar el tipo de contrato que tengan aun cuando están por prestación de servicios cumplen horario y existe la subordinación con una retribución que no está dentro del margen de este tipo de contrato

El trabajador va acumulando experiencia y conocimiento que va multiplicando su talento y fortaleciendo su capital intelectual no sé hasta donde la empresa es consciente del valor del capital humano que se está desarrollando en el sitio de trabajo.

Sobre el talento humano en las empresas de construcción es necesario entender Si el trabajador es consciente de su talento y la manera en que lo desarrolla en el ejercicio profesional

la empresa sin embargo es consciente de este conocimiento, pero creerá que es exclusivo o que le pertenece a un gran número de colaboradores por tanto si uno se va otro podrá suplirlo sin mayor inconveniente.

Las empresas grandes suelen retener bastante a su personal sin embargo la gran masa de empresas medianas y pequeñas tienen una mayor movilidad de colaboradores y por tanto una pérdida constante de capital intelectual y humano. Por no tener de manera constante proyectos en los cuales trabajen.

Se cuenta con poca información sobre la manera en la que las empresas son conscientes del mejoramiento continuo de sus procesos por medio de la gestión del talento humano.

Por parte de la provisión de recursos humanos en reclutamiento de personal para empresas de construcción parece ser poco exigente en el área administrativa se recurre en gran medida a la recomendación por parte de las mismas personas que trabajan en la empresa en algunos momentos utilizan páginas de internet en donde pueda colgarse el requerimiento y por medio de ese espacio pueden llegar las hojas de vida para seleccionar y hacer las entrevistas en otras ocasiones se llama a esos espacios educativos como las universidades y directamente en los programas se hace solicitud de lo requerido las universidades publican ofertas de empleo para sus estudiantes y egresados sin embargo se de primera mano que las empresas llaman a las universidades. De donde son empleados actuales es decir también funciona una especie de recomendación.

No es común que en las empresas haya una evaluación del desempeño por cargos, en las grandes los jefes de área evalúan a sus empleados y la empresa mide sus resultados de manera global, el clima laboral en empresas medianas y pequeñas no es tenido muy en cuenta y no se realiza inversión en el mejoramiento del mismo ya que no consideran que esté relacionado directamente con sus resultados organizacionales.

Sobre remuneración, en el sector hay una empleabilidad constante la experiencia es valorada los cargos administrativos son bien pagos los técnicos también están bien remunerados con la normativa actual todos cuentan con prestaciones sociales según el tipo de contrato la capacitación con la que se cuenta es generalmente con la obligatoria como trabajo en alturas, sin embargo tengo conocimiento de que en las áreas administrativas las empresas grandes suelen utilizar Capacitación en procesos administrativos que mejoren la productividad y el resultado en términos de eficiencia de los proyectos.



## Anexo 4. ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Nombre

Celular

Edad

Género

Nivel de estudios

Empresa donde trabaja

1. ¿Hace cuánto trabaja en la empresa?
2. ¿La empresa está legalmente constituida?
3. ¿Cómo fue su proceso de ingreso a la empresa donde labora actualmente? **provisión**
4. ¿Hay estrategias empresariales para el ascenso o crecimiento al interior de la organización? **planes de carrera**
5. ¿Su empresa realiza inversión en capacitaciones o procesos de capacitación o entrenamiento? **formación**
6. ¿Considera que la retribución que le otorga su empresa genera motivación atracción y retención? **compensación**
7. ¿Realizan en su empresa evaluación de desempeño según el cargo? **Evaluación del desempeño**
8. ¿su empresa se adapta a los cambios tecnológicos o laborales? **tendencias**
9. ¿La empresa genera programas para mejorar el ambiente laboral? ¿ofrece premios o reconocimientos? ¿apoya o patrocina el estudio o capacitaciones para sus trabajadores? **capital humano**
10. ¿Qué tan importante es su experiencia para su crecimiento laboral? ¿la empresa valora sus competencias laborales? **Capital intelectual**
11. ¿La empresa apoya o tiene en cuenta las iniciativas que presenten los colaboradores en cualquier área? **Activos intangibles**
12. ¿Conoce las políticas de gestión humana que tiene su empresa? ¿Está de acuerdo con ellas? **Admon talento humano**
13. ¿Tiene su empresa una estrategia ante los cambios? **Gestión estratégica**
14. ¿cuáles son las acciones innovadoras que tiene su empresa en este momento? **Pensamiento estratégico.**
15. ¿Cree que su empresa es valorada positivamente en el medio en que se desempeña? ¿por qué? **Estrategia organizacional**
16. ¿La empresa tiene misión, visión y objetivos? ¿los conoce? **Planificación estratégica**
17. ¿Considera usted que la productividad de su empresa es un elemento diferenciador de la competencia? **productividad**
18. ¿conoce las empresas del sector que son la competencia directa de su empresa? y ¿Qué diferencia su empresa de esas que son la competencia? **Competitividad**



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco inmensamente a Dios por permitirme culminar este proceso, a mi esposo y a mis hijas por el amor, la paciencia y el tiempo cedido para su realización, a mis padres y hermanas por su apoyo permanente e incondicional, a mi directora de tesis por su siempre amable y certera asesoría, y a todos quienes directa e indirectamente participaron del proceso con su tiempo, conocimiento, respuestas y disposición, para lograr un documento digno del título de Maestría para el que estoy optando.