

**PROPUESTA DE FORMACIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

**JORGE ORLANDO MANOSALVA CHINOME
HEBER LEONEL CONTRERAS CRUZ**

**PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

**DIRECTOR
MANUEL RICARDO GONZÁLEZ VASQUEZ
ARQUITECTO
JUAN SEBASTIÁN NEIRA SARMIENTO
ARQUITECTO**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE ARQUITECTURA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.**

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre del director

Firma del Director

Nombre

Firma del presidente Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. noviembre de 2023

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica

Dra. María Fernanda Vega de Mendoza

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Vicerrectora de Investigaciones y Extensión

Dra. Susan Margarita Benavides Trujillo

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold,

Directora Programa

Dr. María Margarita Romero Archbold,

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2. JUSTIFICACIÓN	15
3. PREGUNTA	17
4. HIPÓTESIS	18
5. ANTECEDENTES	19
5.1 Antecedentes generales	19
5.1.1 Generalidades del sector de la construcción a nivel internacional	19
5.1.2 Sector de la construcción en Colombia	21
5.2 Antecedentes específicos	22
5.2.1 El talento humano en las empresas	23
5.2.2 Gestión del talento humano en las MiPymes de construcción	24
5.2.3 La competitividad de las empresas de construcción	25
5.2.4 La capacitación del talento humano en las empresas de construcción	26
6. OBJETIVOS	29
6.1 Objetivo general	29
6.2 Objetivos específicos	29
7. MARCO TEÓRICO	30
7.1 Clasificación empresarial en Colombia	30
7.2 Empresas constructoras	31
7.2.1 Actividades organizacionales y gerenciales	32
7.3 Niveles organizacionales de las empresas	36
7.4 La motivación del talento humano	38
7.5 Comunicación asertiva del talento humano	40
7.6 Liderazgo organizacional	43
7.7 Inteligencia emocional	44
8. DELIMITACIÓN Y ALCANCE	46
9. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	47
10. CARACTERÍSTICAS DE TALENTO HUMANO EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS	48

11. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EN GESTIÓN DE PERSONAL QUE SE PRETENDE GENERAR EN LOS TRABAJADORES DE UNA MIPYME DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	57
11.1 Gestión de organización	58
11.2 Gestión de desarrollo	60
11.3 Valoración organizacional	62
12 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DE UNA MIPYME DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	64
13 CONCLUSIONES	75
REFERENCIAS	77

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Encuesta de micronegocios - Emicron	12
Figura 2. Variación anual de personal ocupado en los micronegocios	13
Figura 3. Tipos de empresas.	31
Figura 4. Entorno empresarial en niveles directo e indirecto.	33
Figura 5. Cadena de valor organizacional.	34
Figura 6. Gestión de talento humano.	36
Figura 7. Niveles organizacionales de una empresa.	37
Figura 8. Factores de liderazgo para los niveles organizacionales.	38
Figura 9. Niveles de motivación de Maslow.	39
Figura 10. Modelo de gestión de talento humano para MiPymes.	57
Figura 11. Programa general de capacitación de talento human	65
Figura 12. Esquema general por ejes organizacionales.	73

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Clasificación y condensación de información de la gestión de talento humano.	51
Tabla 2. Gestión de desarrollo organizacional.	61
Tabla 3. Esquema general de la fase inicial de gestión de talento humano.	64
Tabla 4. Propuesta en gestión de organización.	66
Tabla 5. Propuesta en gestión de desarrollo.	67
Tabla 6. Propuesta valoración organizacional.	68
Tabla 7. Estrategias y acciones frente al desarrollo de competencias desde la gestión y organización.	70
Tabla 8. Estrategias y acciones frente al desarrollo de competencias desde la innovación empresarial.	70
Tabla 9. Estrategias y acciones frente al desarrollo de competencias desde el liderazgo.	71
Tabla 10. Estrategias y acciones frente a la calidad en el producto o servicio desde la atención y servicio integral.	71
Tabla 11. Estrategias y acciones frente a la productividad desde la eficiencia.	72
Tabla 12. Temáticas y tiempos para capacitación de personal.	73

RESUMEN

La presente propuesta de formación para la optimización del talento humano en una MiPyme del sector de la construcción surgió de la necesidad de plantear algunas estrategias propias de la gestión organizacional relacionadas con la competitividad empresarial y la manera en la que influye el talento humano en este aspecto. De acuerdo con esto, el objetivo principal del documento se enfocó en generar una propuesta de formación en gestión de personal para la optimización del talento humano en una empresa constructora MiPyme mediante el abordaje de elementos como la gestión de organización, gestión de desarrollo y valoración, para su alcance, se inició con la identificación de las principales características de talento humano con las que deben contar una empresa MiPyme en Colombia mediante una revisión documental, se dio paso a la descripción de las características en gestión de personal que se pretende generar en los trabajadores de una MiPyme del sector de la construcción, finalizando con el diseño del programa de capacitación. La metodología según el enfoque cualitativo, descriptivo e interpretativo. Los resultados reflejaron que las empresas deben centrar especial atención en la gestión del diseño, la gestión de desarrollo y la valoración. Se concluye que, el desarrollo de competencias es fundamental para la gestión y organización empresarial, innovación empresarial y liderazgo, frente a la calidad en el producto o servicio se requiere profundizar en atención y servicio integral y, respecto a la productividad es fundamental abordar la eficiencia.

Palabras claves: Construcción, gestión organizacional, MiPyme, talento humano.

INTRODUCCIÓN

La MiPymes es la catalogación que se le ha dado a las micro, pequeñas y medianas empresas que han surgido como proyectos de emprendimiento o establecimiento de organizaciones desde una expectativa micro y que se caracterizan por tratarse de modelos de negocio diferentes a los macroproyectos que pertenecen a los grandes monopolios industriales. Para el desarrollo del presente documento, se tuvieron en cuenta algunas estadísticas oficiales en las que se afirma que anualmente las MiPymes cierran en porcentajes considerables debido a diversidad de dificultades. Una de estas dificultades, se enfoca en la falta de capacitación de personal desde la gestión del talento humano. Partiendo de ello, se planteó como objetivo general del presente documento generar una propuesta de formación en gestión de personal para la optimización del talento humano en una empresa constructora MiPyme. Para ello, se realizó una revisión documental descriptiva e interpretativa, caracterizando el talento humano en las empresas MiPymes de Colombia, dando paso a una clasificación de acuerdo con la gestión que se pretende generar finalizando con un diseño específico en tres ejes a saber desarrollo de competencias, calidad en el producto y servicio y gestión de calidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las MiPymes son las conocidas como micro, pequeñas o medianas empresas en las que se llevan a cabo actividades con el objetivo de realizar algún tipo de explotación económica por parte de personas naturales o jurídicas en áreas agrícolas, pecuarias, industriales, comerciales o el ofrecimiento de algún tipo de servicio ya sea a nivel urbano o rural. Las microempresas se caracterizan por no contar con más de 10 trabajadores, las pequeñas empresas por tener entre 11 y 50 y las medianas por contar con entre 51 a 200 empleados y, en estas cada una de las personas que participan deben tener claras sus funciones así como derechos y deberes (Departamento Nacional de Planeación -DNP-, 2011).

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- (2023), estas empresas se caracterizan principalmente porque sus propietarios generalmente son los únicos dueños de la materia prima con la que fabrican los bienes, así como de la maquinaria y equipo de producción, el vehículo utilizado para el ejercicio de las actividades y los productos finales; de igual manera, son responsables de las obligaciones económicas según sus ingresos, buscan su clientela y pueden ser operados por una sola persona.

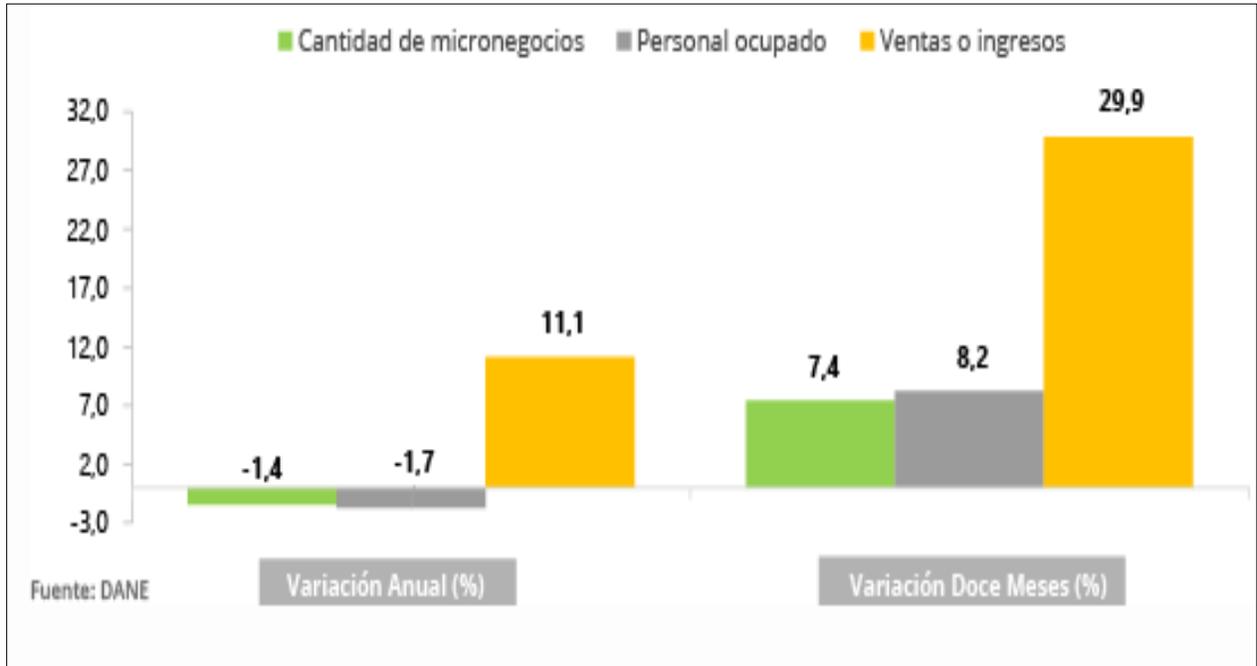
Ahora bien, en la actualidad las MiPymes presentan una problemática marcada y es el hecho de que muchas de estas son cerradas cada año como consecuencia de diversos factores como lo son económicos, la falta de impacto en las ventas como consecuencia de vacíos en la formación del talento humano que las conforman o la ausencia de mecanismos de control y seguimiento de los procesos organizacionales, aspectos que terminan en el fracaso organizacional dando paso a la clausura efectiva como última medida empresarial en muchas ocasiones con deudas en los bancos y sin ningún tipo de pasivo o activo (Vega, 2017, p. 45).

Lo anterior, lo confirma el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- (2023) en el informe de la encuesta de Micronegocios (EMICRON) correspondiente al comportamiento de estos durante el primer trimestre de 2023 en el que se afirma que se evidenció una disminución equivalente al 1.4% en comparación con el año anterior; así mismo, se muestra que respecto a la contratación de personal hubo una caída del 1.7% mientras que sus ingresos se incrementaron en

un 11.1% durante el intervalo de tiempo referenciado, información que se evidencia en la Figura 1.

Figura 1.

Encuesta de micronegocios - Emicron.

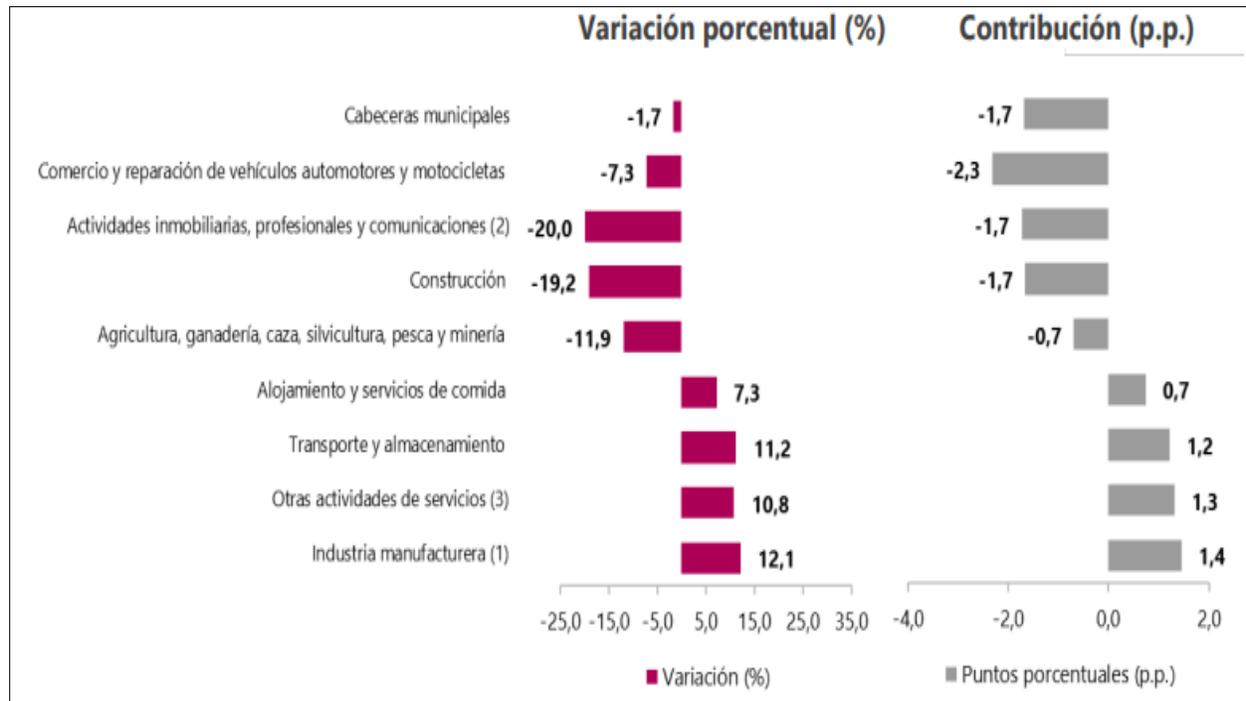


Nota: Porcentajes de variación anual y variación de doce meses relacionadas con la cantidad de disminución de micronegocios en el periodo 2022 y primer trimestre de 2023. Tomado de: Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- (2023).

En cuanto a lo que tiene que ver con personal ocupado, el DANE (2023), señala que los micronegocios que brindaron mayores índices de contribución negativa durante el primer trimestre de 2023 fueron los que llevan a cabo actividades económicas centradas en el comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas con el -2.3 de puntos porcentuales (pp de aquí en adelante), las de actividad inmobiliaria con el -1.7 pp y las de construcción con -1.7 pp, seguidas de las demás actividades económicas, información que se evidencia en la Figura 2.

Figura 2.

Variación anual de personal ocupado en los micronegocios.



Nota: Variación anual del personal ocupado en los micronegocios según la actividad económica: Tomado de: Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- (2023).

Según los datos presentados anteriormente, uno de los sectores que requieren de atención frente a la variable de personal o talento humano es la industria de la construcción; así lo refieren Torres y Martínez (2016, p. 141) al señalar que, la empresa constructora en Colombia aún con más de 20 años de experiencia que prestan servicios de mano de obra calificada en el sector de la construcción en obras civiles y que han tenido éxito en la ejecución de los proyectos no son ajenas a esta realidad. Sin embargo, en la realización de cada una de sus obras, la compañía constructora se ha visto en la necesidad de hacer esfuerzos adicionales para lograr que esta se mantenga.

Lo anterior, debido a las innumerables situaciones desfavorables a las cuales se han tenido que enfrentar los líderes de los proyectos. Estas carencias infaltables han hecho que muchos proyectos simplemente no logren ser llevados a cabo, que se generen dilaciones respecto a los tiempos acordados, generando un corrimiento de actividades que es perjudicial para ambas partes. Estos inconvenientes se encuentran con increíble frecuencia en la ejecución de proyectos en el sector, lo cual muestra clara falta de control y seguimiento empresarial y quizás la ausencia de capacitación

y motivación que no se tiene como práctica rigurosa en el desarrollo de estos procesos (Torres y Martínez, 2016, p. 146).

Una de las problemáticas que se evidencia en el sector de la construcción es la gestión del talento humano o de personal teniendo en cuenta que en los últimos años se han incrementado los índices de accidentalidad, la baja productividad en las obras, la ausencia de planificación frente a una cultura laboral que brinde resultados significativos para la empresa, la rotación de personal y otros factores negativos relacionados con falta de interés y motivación debido en muchas ocasiones a la falta de presupuesto destinado al área de gestión de talento humano (Torres y Martínez, 2016, p. 148).

De esta manera, la problemática identificada que es objeto de la presente investigación hace referencia específica a la optimización del talento humano de una empresa MiPyme perteneciente al sector de la construcción de tal manera que se puedan incrementar los niveles de productividad desde las funciones que cada uno de los trabajadores realizan al interior de la organización a través del afianzamiento de conocimientos propios de su labor y efectividad empresarial.

En este sentido, es necesario enfatizar en que al hacer referencia a la palabra construcción generalmente nos centramos en asignaciones operacionales dejando de lado la relevancia que tiene para las empresas MiPymes el talento humano que las representa y conforma, teniendo en cuenta que este es uno de los recursos que requiere gestión empresarial generando así un valor agregado en la productividad.

2. JUSTIFICACIÓN

Es relevante partir del hecho de que el sector de la construcción es uno de los más importantes en el territorio colombiano debido a los niveles económicos que moviliza en otros sectores de la industria del país; además, se caracteriza por ser una de las actividades con mayores índices de productividad en lo que se refiere a la mano de obra, aspecto que ha conllevado a la gestión empresarial para la optimización del talento humano que se desempeña al interior de las empresas constructoras (Alzate, 2022, p. 41).

Lo anterior, quiere decir que cualquier tipo de aporte académico desarrollado con el fin de mejorar los niveles de productividad en lo que se refiere al talento humano de las empresas MiPymes mediante estrategias de gestión empresarial, genera un impacto positivo en la economía de estas que a corto y mediano plazo se refleja en la economía del país, tomando en consideración que desde la industria de la construcción se desarrollan proyectos durante todo el año.

En línea con lo anterior, el panorama de las empresas constructoras MiPymes cuenta con clientes que reafirman confianza en los proyectos, tiene fluidez de trabajo a pesar de ser empresas pequeñas aspectos que han resultado como consecuencia de la suficiencia en el manejo por parte de la gerencia y la fuerte habilidad de su zona comercial, los encargados de revisar y monitorear el rendimiento de la empresa y de calcular las utilidades en sus obras denuncian una asombrosa diferencia entre lo proyectado con lo que al final se obtiene con cada producto terminado.

Sin embargo, no basta con tener esta seguridad financiera que se genera de la multiplicidad de proyectos que surgen anualmente en la industria de la construcción, pues en la actualidad es fundamental contar con estrategias que permitan la optimización del desempeño del talento humano que conforma las MiPymes, aspecto que se considera se alcanza desde la gestión empresarial; razón por la cual, el presente trabajo se fundamenta en tres ejes esenciales a saber:

1. Identificación de los principales elementos de la gestión empresarial en cuanto a manejo de talento humano se refiere.

2. Adaptación de los elementos de gestión empresarial identificados al contexto de una MiPyme del sector de la construcción en Colombia.
3. Generación de estrategias diseñadas para la optimización del talento humano de una MiPyme del sector de la construcción en Colombia.

A partir de lo expuesto en los párrafos anteriores, se evidencia la necesidad plantear estrategias administrativas que permitan la consolidación de elementos de gestión empresarial conllevando un incremento en las habilidades del talento humano de una empresa MiPyme del sector de la construcción de tal manera que se aumenten los niveles de competitividad a nivel organizacional para mantenerse activa en el mercado.

3. PREGUNTA

¿Cómo se puede optimizar el desempeño del talento humano de una microempresa para la generación de ventajas competitivas frente a las MiPymes del sector de la construcción?

4. HIPÓTESIS

Hi: Es posible optimizar el desempeño del talento humano de una empresa constructora MiPyme a través de una propuesta de formación en gestión empresarial.

Ho: La gestión empresarial no está relacionada con el desempeño del talento humano de una empresa constructora MiPyme.

5. ANTECEDENTES

5.1 Antecedentes generales

5.1.1 Generalidades del sector de la construcción a nivel internacional

Las actividades constructoras, se refieren a todas aquellas que ejecutan obras públicas o privadas por parte de empresas que se dedican a la construcción, contratistas o subcontratistas que se encuentran vinculados de manera directa o indirecta al sector industrial y todos aquellos servicios derivados generando interrelaciones relevantes con los productores de materiales y su comercialización a través de los proveedores dando paso al establecimiento de este sector como uno de los más importantes de la industria global y local (Flórez y Rozo, 2012, p. 27).

Una de las principales características del sector de la construcción en general de los países denominados como en vía de desarrollo es que las personas que intervienen en los proyectos han recibido un entrenamiento que se reconoce como modelo de aprendiz-maestro empírico, prueba-error y observación (Rodríguez, 2018, p. 3). Aspecto que se presenta como consecuencia de la prioridad que en ocasiones dan las empresas del sector de la construcción a la contratación de mano de obra no calificada o la mano de obra de personas inexpertas para la disminución de costos salariales.

Estas situaciones de contratación de talento humano inexperto o no calificado conlleva una serie de consecuencias negativas en el proceso de desarrollo de una obra en construcción en el antes, el ahora y el después de esta, pues la inexperiencia da paso al desperdicio desmedido de materiales y recursos, detrimento de la maquinaria y equipo, demoras en los cronogramas de entrega según lo pactado con los contratantes y baja productividad entre otros, aspectos a los que además hay que sumarles las actitudes de los trabajadores producto de su ambiente laboral y de las capacidades emocionales con las que cuenta el personal para asumir dificultades o logros en su entorno de trabajo (Kazaz et al., 2008, p. 98).

En este contexto, desde décadas anteriores se han planteado estrategias de diseño de capacitaciones que promueven la optimización del talento humano que conforma las empresas de construcción para la generación de mejores y mayores resultados en cuanto a la entrega de las obras para las cuales las empresas han sido contratadas. Tal es el caso de Gann & Senker (1998, p. 571), quienes llevaron a cabo una investigación en Irlanda centrada en la identificación de las habilidades y necesidades de capacitación del personal del sector de la construcción, encontrando que una de las grandes dificultades se encuentra en la falta de sentido de pertenencia de la empresa por parte de sus trabajadores aspecto que definitivamente entorpece los procesos gerenciales y los proyectos que la misma empresa ha planteado alcanzar.

De acuerdo con lo anterior, se pudo establecer que al no realizar procesos de modernización frente a la capacitación de los trabajadores fácilmente se puede incurrir en la escasez de habilidades según los diferentes talentos y oficios, la generación de costos más altos por el desperdicio de material y una producción de menor calidad que conlleva a la no posterior contratación debido a la falta de competitividad con las demás empresas (Gann & Senker, 1998, p. 578). Hay que tener en cuenta que, la postura anteriormente expuesta fue brindada por estudiosos de la industria de la construcción que aplicaron estudios hace más de 20 años y que esta es una problemática en Colombia porque está catalogada como un país en vía de desarrollo.

Posteriormente, autores como Kazaz et al., (2008, p. 98) lograron establecer elementos como el hecho de que en el periodo comprendido entre el año 1965 y 2005 es decir, durante 40 años en el sector de la construcción a nivel internacional se evidenciaron vacíos en cuanto a los procesos de gestión empresarial respecto a la capacitación del talento humano teniendo en cuenta que aproximadamente el 50% de la producción en la industria de la construcción son trabajadores que trabajan por cuenta propia sin ninguna responsabilidad de capacitación y el 72% hacen referencia a organizaciones pequeñas que se desempeñan como subcontratistas que no cuentan con las condiciones de contratación para la optimización de los procesos.

Lo anterior, ha dado paso a que la competitividad empresarial solo se evidencie a corto plazo debido a que lo único que se pretende es alcanzar proyectos furtivos que generen algún tipo de ingreso sin tener en cuenta que es fundamental desarrollar planes de capacitación al recurso

humano que permitan incrementar las estrategias corporativas pertinentes para el afianzamiento de habilidades de alta calidad para el mejoramiento del rendimiento laboral en el campo de la construcción y el desarrollo de estrategias efectivas para la satisfacción en el producto que exige el entorno comercial cambiante.

De acuerdo con lo anterior, Rodríguez (2018) afirma que “es posible imaginar un escenario para clientes de construcción puntuales en el que las firmas compitan en estos mercados sobre la base de emplear personas bien capacitadas que entienden la calidad y el enfoque en el cliente” (p. 9). Lo que se traduce en la necesidad de contar con talento humano cualificado dando paso a una mayor productividad y competitividad a nivel empresarial.

5.1.2 Sector de la construcción en Colombia

La industria constructora en Colombia ha originado una serie de impactos en la economía del país en la última década del s. XXI teniendo en cuenta que se ha consolidado como uno de los ejes principales del progreso y del desarrollo del país contribuyendo de manera significativa en aspectos como la generación de empleo, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y la integración efectiva con otros sectores productivos e industriales por la necesidad de materiales, recursos y maquinaria necesaria para el cumplimiento de los proyectos para los cuales son contratadas las empresas cualquiera que sea su naturaleza en tamaño y producción (Meneses, 2022, p. 4).

En este sentido, la empresa constructora en Colombia es una de las industrias que más genera crecimiento económico nacional puesto que, tanto la adquisición de insumos como la promoción de mano de obra inciden directa e indirectamente en el progreso nacional; sin embargo, como consecuencia de ser una actividad cíclica en ocasiones se somete a las crisis económicas que afectan no solo a la industria de la construcción sino a la economía general del país (Meneses, 2022, p. 8).

El sector de la construcción en Colombia se caracteriza por conservar elementos de gestión tradicionales que conservan factores unificados en sus estatutos en cuanto a la utilización de

materias primas, protocolos de obra, infraestructura, distribución de materiales y contratación de talento humano, aspectos que en la medida del desarrollo las empresas deben iniciar a replantear para afianzar nuevas habilidades organizacionales que permitan incrementar su competitividad empresarial asegurando su supervivencia en el medio (Gutiérrez, 2017, p. 27).

Sin embargo, Meneses (2022) afirma que:

El sector de la construcción ha implementado dentro de sus diferentes servicios o acciones productivas innovaciones en tecnología y procesos donde se logre apuntar a cumplir con las expectativas de sus clientes. Como acciones de innovación en los procesos, se han implementado metodologías que se enfocan en lograr aplicar una gestión adecuada de los recursos con los que cuenta para llevar a cabo los diferentes proyectos de construcción (p. 8).

Aspecto que requiere que las empresas pertenecientes al sector de la construcción cuenten con estrategias específicas de planeación y ejecución que garanticen procesos organizacionales efectivos al momento de adquirir compromisos contractuales a través de la aplicación de estrategias administrativas de gestión empresarial que conlleven a una competitividad efectiva en el sector.

Ahora bien, una realidad actual del sector de la construcción es que fue uno de los que más inconvenientes presentó durante el periodo de confinamiento obligatorio decretado por el Gobierno Nacional de Colombia como consecuencia de la pandemia del Covid-19 en el año 2020, dando como resultado el retraso en todas las obras de construcción y por ende afectación en la demás industrias de proveedores de materiales y principalmente la no contratación de talento humano afectando la economía de miles de familias (Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL, 2021).

5.2 Antecedentes específicos

Se realiza la presentación de los antecedentes específicos que hacen referencia al talento humano en las empresas de construcción y su comportamiento, la gestión empresarial en el sector de la

construcción, elementos sobre competitividad y capacitación del talento humano de acuerdo con estudios realizados con anterioridad desde los ámbitos local, nacional e internacional.

5.2.1 El talento humano en las empresas

Al hacer referencia al talento humano en las empresas de construcción es fundamental señalar la transformación organizacional que se experimentó a finales del s. XIX la cual se enfocó en que la gestión administrativa debía apuntar al alcance de metas y objetivos específicos mediante acciones conjuntas que conllevaran el éxito de las empresas en sus diferentes modalidades que representaban el sector de la construcción (Muñoz et al., 2019, p. 28).

En términos gerenciales y administrativos Muñoz et al., (2019, p. 11) señalan que en Colombia el talento humano en las empresas del sector de la construcción y de todos los sectores económicos en general, han experimentado tres momentos relevantes a través de la historia; el primero, fue la independencia de la época colonial en la que la industria dependía directamente del dominio español; el segundo, evidenciado en el periodo de 1950 a 1970 en el que emergen políticas de protección a los trabajadores y se inicia la ejecución de planes para la administración de los recursos humanos y, el tercer momento que es el actual en el que predomina la utilización de las tecnologías y la vinculación de talento humano que contribuya con la competitividad de las empresas.

De otra parte, Izasa et al., (2019, p. 24) referencian que anteriormente en las empresas distribuían los procesos de gestión humana a los demás cargos de acuerdo con los perfiles que esto requiriera y aquellos inherentes a los procesos de gestión estaban a cargo del administrador de tal manera que no existían capacitaciones o inducciones direccionadas a los trabajadores de las empresas quienes se dedicaban a realizar sus funciones de operatividad.

Esta informalidad frente a la gestión de talento humano era un aspecto que conllevaba a los trabajadores de las organizaciones a sentirse frustrados teniendo en cuenta que nunca tenían conocimiento respecto a si la labor que estaban desarrollando estaba en coherencia con las expectativas de los jefes ya que ni siquiera se brindaban espacios de retroalimentación o

evaluación de desempeño y si se evidenciaba rotación continua de personal (Izasa et al., 2019, p. 28).

5.2.2 Gestión del talento humano en las MiPymes de construcción

Una de las dificultades que presentan las MiPymes especialmente las más pequeñas es la no disposición de los recursos necesarios para la gestión de talento humano teniendo que realizar esta actividad con medios básicos y por lo general es el propietario de la empresa quien se encarga de esta cuestión administrativa, muchas ocasiones sin contar con el conocimiento basándose en la experiencia y asesorándose por terceros que no tienen conocimiento de elementos legales al respecto terminando sumergidas en problemas legales (Gutiérrez, 2017, p. 25).

De acuerdo con lo anterior, Muñoz et al., (2019, p. 29) afirma que a medida que las empresas aumentan en tamaño, el talento humano tiende a especializarse según las necesidades propias de la empresa y los contratos que esta esté llevando a cabo; por lo cual, se requiere de los recursos suficientes para poder competir con las demás empresas del sector, es esta gerencia de talento humano la que permite que la industria de la construcción evolucione de una manera asertiva y eficaz.

Ahora bien, en el sector de la construcción es fundamental señalar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores que se desempeñan en las obras, así lo indica la Organización Internacional del Trabajo -OIT- (2001) al afirmar que los trabajadores de la construcción se encuentran expuestos en su trabajo a una gran variedad de riesgos para la salud, el peligro varía de oficio en oficio, de obra a obra, cada día, incluso cada hora y estos varían pues pueden ser primarios que son consecuencia de las propias acciones o secundario cuando los trabajadores se exponen de manera pasiva a los riesgos generados por terceros; por lo cual, es fundamental que todo el personal que conforma la empresa cuente con los conocimientos necesarios para atender alguna eventualidad, además de los beneficios de un servicio de salud.

Adicional a lo anterior, la gestión del talento humano requiere de un elemento fundamental como lo es la motivación, en palabras de Torres (2018, 107) la motivación de los trabajadores del sector

de la construcción está determinada por “la remuneración, estabilidad laboral, posibilidad de ascender y condiciones de trabajo y otros aspectos positivos frente al mismo tema referentes al contenido del trabajo, autonomía al desarrollar labores, posibilidad de utilizar conocimientos y relaciones personales con compañeros de trabajo” (p. 106).

De esta manera, se determina que una buena gestión en el talento humano de las empresas es fundamental para tener éxito en el mercado competitivo en la actualidad, especialmente en el sector de la construcción en el que día a día se contrata personal para desempeñarse en diferentes ámbitos tanto administrativos como de mano de obra, lo que ha generado que desde la administración nacional se incrementen los requisitos para mantener a los trabajadores bajo unas condiciones laborales óptimas.

5.2.3 La competitividad de las empresas de construcción

Al tratarse de los antecedentes frente a la competitividad empresarial en el sector de la construcción, se inicia con el aporte brindado por Jones et al., (1998, 230) quienes referencian que la competitividad a nivel industrial se enfoca en las habilidades que las organizaciones desarrollan para superar a otros sectores respecto a la producción de bienes de manera efectiva de tal manera que se sobresale por la labor realizada en un tiempo determinado.

Luego de la conceptualización de los clásicos de la economía que dura más de 150 años, surge Porter en la década de los 80, como uno de los referentes a nivel mundial por sus trabajos investigativos en cuanto a competitividad desde la propuesta que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad, o las posibles ganancias futuras obtenidas, a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste (Benítez, 2012, p. 76).

Por su parte, Delgado (2006, p. 12) señala que al hablar de competitividad empresarial en el sector de la construcción necesariamente involucra abordar cuatro elementos fundamentales que implican un impacto a nivel competitivo como lo son la disponibilidad de mano de obra e infraestructura, la demanda de un producto o servicio, proveedores y condiciones administrativas comunes del grupo de empresas que conforman dicho sector. Desde la perspectiva de Xingu (2016), la

competitividad es “el grado de efectividad y la capacidad de la empresa para enfrentarse a sus competidores, gracias a su competencia interna para procesar información y producir el servicio o el bien en los niveles requeridos por el mercado” (p. 16).

Estas tres posturas presentan tres elementos en común como lo son la presencia de un competidor, la necesidad de superar las características de las empresas competidoras y la eficiencia que las organizaciones deben desarrollar para alcanzar niveles óptimos de desempeño, aspectos que se deben tener en cuenta para catalogar cuál es el nivel de competitividad en un grupo empresarial específico.

En México por ejemplo, se llevó a cabo una encuesta sobre las estrategias de competitividad de las empresas del sector de la construcción aplicada por el Instituto Mexicano para la Competitividad -IMCO- (2014) en la que de acuerdo con las respuestas organizacionales se identificaron y destacaron cinco estrategias que permiten mejorar la competitividad de las empresas entre las que se encuentran la necesidad de reducir costos y optimizar las capacidades de sus trabajadores, el incremento significativo de la satisfacción que sienten los clientes, el mejoramiento de los procesos de desempeño, la innovación y la expansión.

Ahora bien, se considera relevante hacer una diferenciación específica frente a los conceptos de competitividad y productividad teniendo en cuenta que tienden a ser confundidos o equiparados; sin embargo su relación se evidencia en la medida en que la competitividad se mide de acuerdo con los niveles de productividad de las empresas y, dicha competitividad se determina de acuerdo con la organización que las empresas brindan a la gestión de sus recursos tanto humanos como materiales (Pachón, 2020, p. 19).

5.2.4 La capacitación del talento humano en las empresas de construcción

Se parte de la premisa de que el talento humano es una de las dependencias más importantes de las empresas debido a que el personal laboral es el que puede garantizar el éxito de las organizaciones en cuanto a productividad y por ende en competitividad; razón por la cual, para alcanzar los objetivos institucionales es fundamental brindar las capacitaciones teniendo en cuenta

que estas inciden de manera directa en los trabajadores y la manera en la que estos se desempeñan al interior de la empresa de acuerdo con las funciones que les han sido asignadas (Obando, 2020, 169).

De esta manera, cuando se realiza un proceso de gestión que conlleve la capacitación del talento humano de las empresas del sector de la construcción, es posible determinar las variables para la reducción de costos teniendo en cuenta que en las empresas existen algunos costos implícitos que pueden incurrir en la inflación y pérdida de rentabilidad empresarial, así lo expresa Bravo (1994) al afirmar que “la mayoría de los costes de la no planificación constituyen lo que se denomina costes ocultos de gestión: no se perciben con facilidad, pero están ahí escondidos, socavando la solidez financiera” (p. 20).

Por su parte, Val Pardo (1997, p. 25) referencia que la planeación estratégica del talento humano inicia el proceso con la identificación del personal idóneo, con los requisitos mínimos para aplicar al cargo, el análisis de sus habilidades, sus funciones y alcance, con el objetivo principal de aprovechar al máximo este potencial para el beneficio de la organización en el aumento de la competitividad y rentabilidad, variables que a su vez benefician directamente al empleado ya que mejoran las condiciones laborales, lugar de trabajo e incentivos.

Sumado a lo anterior, Obando (2020, 167) afirma que, está demostrado que cuando las empresas de construcción dedican recursos y tiempo en la capacitación de su talento humano se obtienen mejores resultados a nivel empresarial puesto que los empleados al sentirse más calificado muestra niveles más altos de compromiso; sin embargo, este proceso de capacitación requiere que se registre el perfil de los trabajadores con anterioridad para de esta manera poder realizar una proyección adecuada de los temas para abordar y la contratación del correspondiente personal de capacitación.

De otra parte, autores como Molina (2017, p. 11) afirman que, algunas empresas que han invertido en procesos de capacitación de su talento humano han logrado evidenciar a mediano y largo plazo frutos positivos de este aspecto en cuanto al alcance de los objetivos organizacionales; por ello, es importante recalcar que los resultados de la capacitación de los trabajadores de una empresa no es

posible observarlos en periodos cortos de tiempo pero que si de brinda el espacio suficiente para ejercer funciones serán observados en la productividad empresarial.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Generar una propuesta de formación en gestión de personal para la optimización del talento humano en una empresa constructora MiPyme mediante el abordaje de elementos como la gestión de organización, gestión de desarrollo y valoración.

6.2 Objetivos específicos

- Identificar las características de talento humano con las que deben contar una empresa MiPyme en Colombia mediante una revisión documental.
- Describir las características en gestión de personal que se pretende generar en los trabajadores de una MiPyme del sector de la construcción.
- Diseñar un programa de capacitación para el mejoramiento del talento humano de una MiPyme del sector de la construcción.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Clasificación empresarial en Colombia

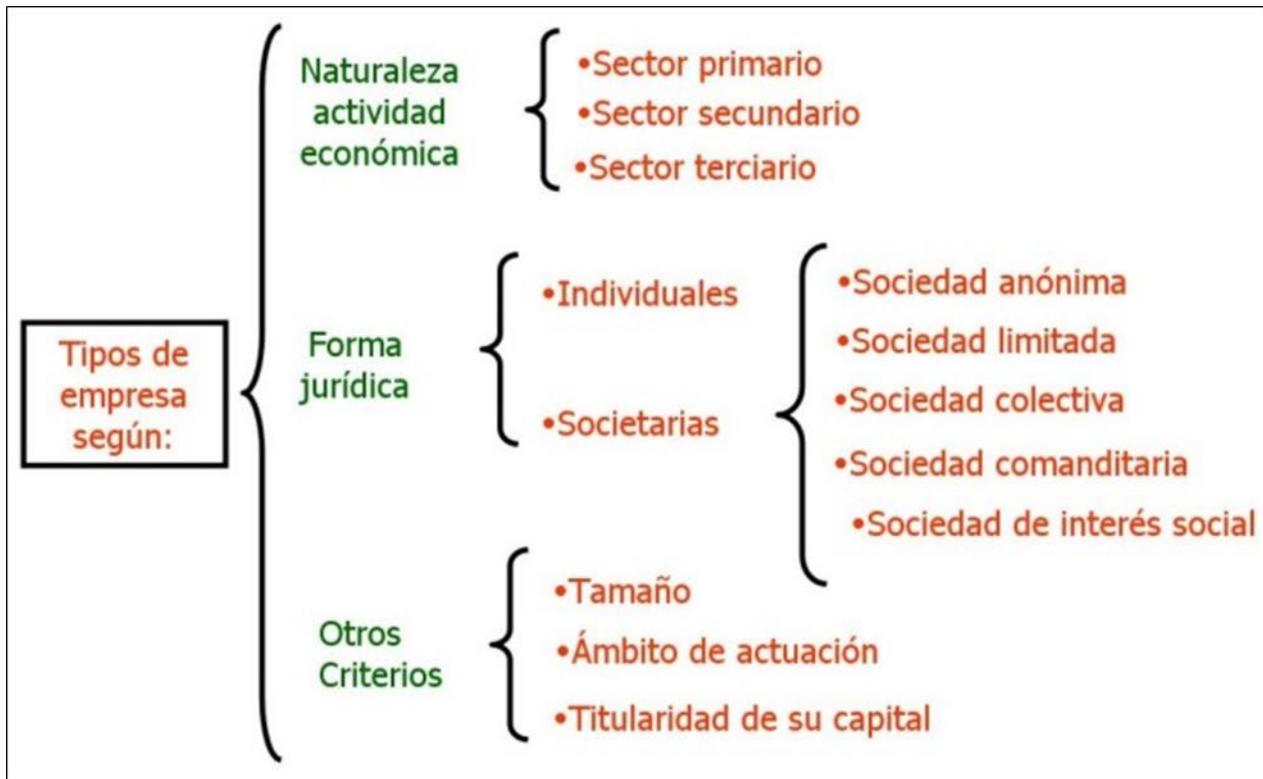
La clasificación empresarial en Colombia está establecida de acuerdo con el Decreto 957 de 2019 mediante la cual el Gobierno Nacional la determinó según los ingresos económicos y las actividades desempeñadas por las organizaciones reconociendo así algunas diferencias sectoriales complementando la clasificación anteriormente estipulada que estaba determinada únicamente por el número de trabajadores y el volumen de sus activos citando expresamente:

Dada la necesidad de contar con una clasificación que responda a las nuevas realidades de las empresas colombianas, el Gobierno Nacional decidió adoptar los ingresos como único criterio ya que aporta mejor información sobre el tamaño real de las empresas y permite tener presentes las particularidades de cada sector de la economía, como por ejemplo el comportamiento de firmas de servicios o tecnología (Departamento Administrativo de Función Pública, 2019).

Dicho documento estableció entonces que, las microempresas cuentan con una manufactura de hasta 811, servicios hasta por 1.131 y comercio de 1.535; la pequeña empresa cuenta con un rango de manufactura que oscila entre 811 a 7.020, servicios desde 1.131 a 4.523 y comercio de 1.535 hasta 14.781 y, la mediana empresa que se caracteriza por una manufactura entre 7.027 a 59.527, servicios de 4.523 a 16.558 y comercio con un rango de 14.781 a 74.066, cifras avaladas en millones de pesos y que se encuentran vigentes en la actualidad del año 2023 en la que se elaboró el presente documento. En la Figura 3, se muestra una aproximación de los tipos de empresa de acuerdo con su naturaleza, forma jurídica y otros criterios.

Figura 3.

Tipos de empresas.



Nota. Se evidencia la clasificación de las empresas de acuerdo con su naturales, forma jurídica y otros criterios.

7.2 Empresas constructoras

Desde los parámetros de la Organización Internacional del Trabajo -OIT- (2017) las empresas constructoras son las encargadas de la producción de variedad de productos y servicios; sin embargo, a pesar de la existencia de grandes multinacionales del sector que han surgido como producto de los procesos de globalización, la gran mayoría de estas empresas se caracterizan por pertenecer a las categorización de pequeña y mediana empresa.

De acuerdo con la Cámara Colombiana de Construcción -CAMACOL- (2019), el sector de las empresas constructoras se subdivide en dos grandes grupos como lo son: las edificaciones, haciendo referencia a las construcciones en altura categorizadas según su uso ocupacional y, la infraestructura, que es aquella dedicada a la construcción de obras civiles, resaltando que este

sector es uno de los más relevantes para el crecimiento económico de Colombia; por lo cual, necesariamente debe desarrollar sus actividades en coherencia con el Gobierno Nacional de turno como parte del Plan de Ordenamiento Territorial.

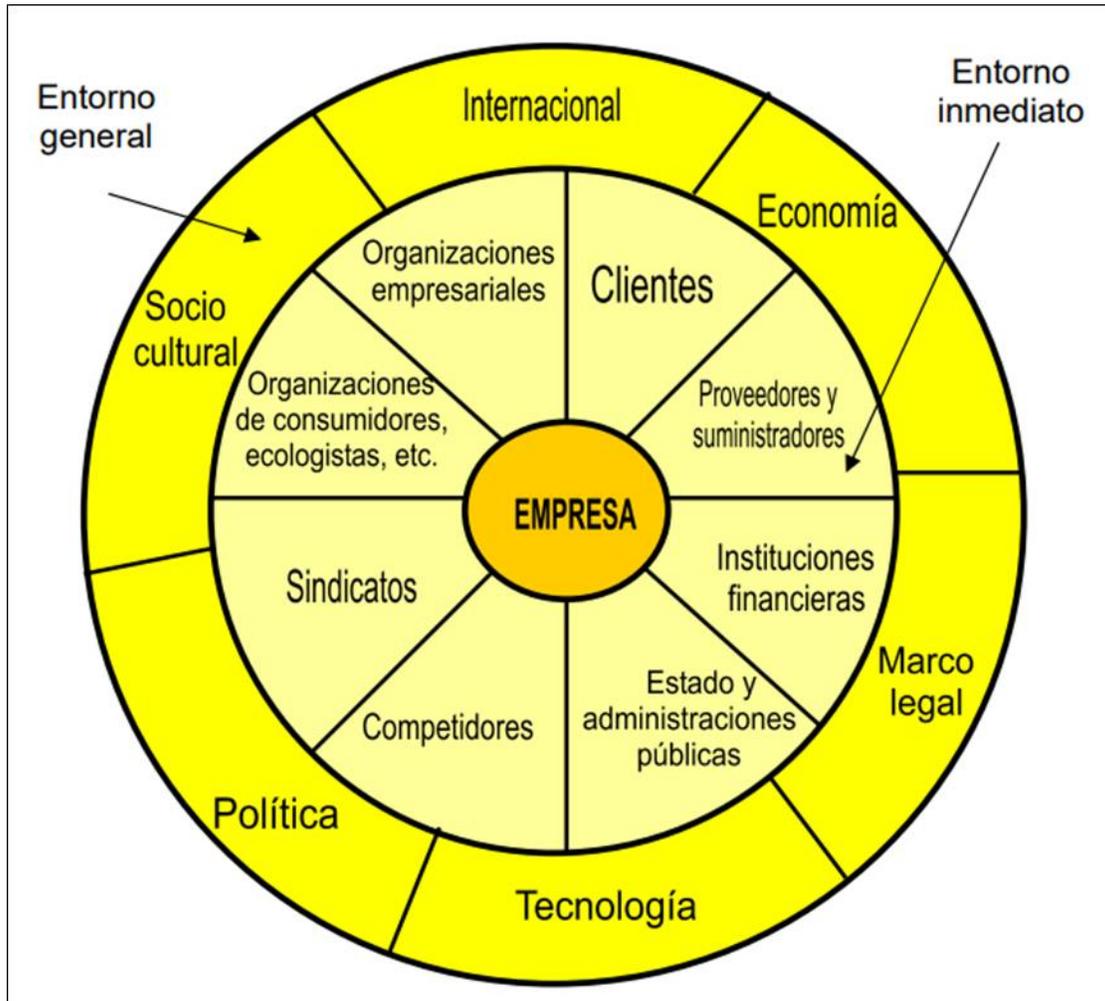
De acuerdo con Cepeda (2018, p. 13), la industria de la construcción en Colombia en la actualidad experimenta altos niveles de crecimiento respecto al número de empresas constructoras que aplican formas innovadoras para desarrollar su labor para la satisfacción de las necesidades del sector, por lo cual, se evidencia una necesidad por parte de las constructoras ya existentes respecto a la inclusión de estrategias que permitan la optimización de los procesos organizacionales a nivel de talento humano e infraestructura para la generación de competitividad empresarial.

7.2.1 Actividades organizacionales y gerenciales

Desde la perspectiva de Boquera (2015, p. 25), al hablar de actividades organizacionales y gerenciales en las empresas de construcción es fundamental tener en cuenta los factores del entorno general de una organización “constituido por aquellos elementos y variables que le pueden afectar indirectamente porque crean una situación de cambio a la que se tiene que amoldar o porque influyen en alguno de los elementos de su entorno inmediato que le afectan directamente” (p. 18). Estos niveles de entorno son el general o de acción indirecta y el inmediato o también reconocido como de acción directa, como se evidencia en la Figura 4.

Figura 4.

Entorno empresarial en niveles directo e indirecto.



Nota: Se presentan los niveles directo e indirecto del entorno empresarial tomando en consideración criterios tecnológicos, legales, políticos, sociales, culturales y económicos: Tomado de Boquera (2015, p. 35).

En este contexto, al referenciar las actividades organizacionales se debe tener en cuenta que en el sector de la construcción así como en los demás todas las empresas cuentan con elementos comunes como lo son el marco legal que las rige desde su naturaleza e ingresos en donde las diferentes naciones cuentan con legislación como Código de Comercio, Normas de Seguridad Social y Decretos u ordenanzas que regulan elementos de construcción específicos; de la misma manera, la utilización de maquinaria y equipo tecnológico que es adquirido de acuerdo con las capacidades económicas de la organización (Boquera, 2015, p. 35).

Otra de las actividades organizacionales y gerenciales de las empresas es el logro de liderazgo a bajo costo para lo cual se requiere el diseño de actividades internas que permitan la reducción de costos sin que se afecte el desempeño de los diferentes agentes participantes en la organización dando paso a la reformulación de la cadena de valor de la empresa para que algunas actividades puedan ser eliminadas reduciendo los costos de la organización, en la Figura 5, se evidencian los factores que impulsan dichos costos desde la perspectiva de Porter (2002, p. 180).

Figura 5.

Cadena de valor organizacional.



Nota: Modelo que se utiliza para analizar las actividades empresariales y descomponerlas en sus partes componentes. basada en la cadena de valor de Porter (2002, p. 180).

De acuerdo con el modelo de Porter (2002, p. 185), las empresas del sector de la construcción deben tener en cuenta cinco elementos clave para que las organizaciones empresariales del sector de la construcción puedan optimizar sus procesos en el mercado siendo estos la relación con los clientes, las relaciones con los proveedores, la entrada de nuevos competidores, el ingreso de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores de esta manera, “los participantes del sector tienen que adoptar estrategias que les permitan decidir cómo actuarán ante la presencia de nuevas organizaciones en la industria. Así, lo conveniente es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad, actuando con anticipación de forma rápida” (Xingu, 2016, p. 40).

Sumado a lo anterior, se ha logrado establecer que una de las acciones empresariales debe estar enfocada en una adecuada planeación estratégica para el desarrollo del talento humano a nivel organizacional; en palabras de Molina (2017):

Cualquier empresa que genera una planeación estricta de sus actividades administrativas, como lo son el servicio al cliente (interno y externo), vida útil de producto, claros indicadores de gestión, adecuadas proyecciones financieras, análisis de la demanda, evaluación de proveedores, análisis de la competencia, entre otros; logrará mantener un excelente control a lo largo de su ciclo de vida (p. 5).

De acuerdo con lo anterior, se destaca que la identificación de los procedimientos que permiten el éxito empresarial a partir de la gestión del talento humano parte de las acciones organizacionales que se determinan para la selección de este sin importar si son administrativos u operarios y debe necesariamente concluir con una auditoria en la que a través de procesos de evaluación y autoevaluación se determinen cuáles son los elementos que no permiten la generación de una adecuada competitividad empresarial.

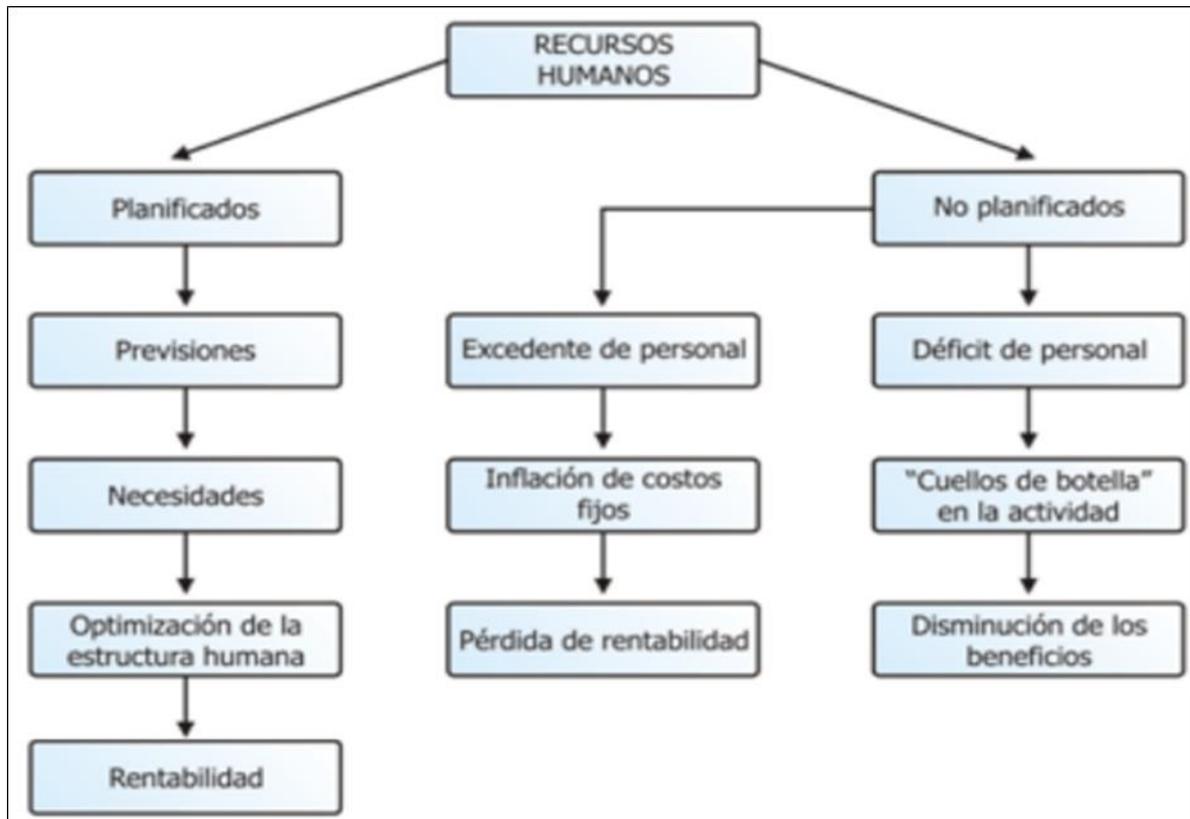
En este sentido, Molina (2017, p. 6) afirma que los principales encargados del direccionamiento y gestión del talento humano de una empresa son aquellos individuos que hagan las veces de administrador o gerente y son ellos quienes deben plantear y diseñar una estrategia específica adaptada a la empresa que representa para la gestión del talento humano que la conforma; por lo tanto, desde la gerencia se debe contar con un plan estratégico que brinde al personal la tranquilidad creando un vínculo de cooperación mutua.

Cuando el proceso de gestión de talento humano de una empresa cuenta con una estrategia efectiva y proactiva para la selección de personal y capacitación de este de acuerdo con las necesidades generales y específicas identificadas con anterioridad, se da paso a la reducción de costos teniendo en cuenta que existen variables internas y externas que al no ser tenidas en cuenta por la gerencia conllevan a gastos innecesarios que incrementan los costos sin sentido (Molina, 2017, p. 19).

En la Figura 5 se pueden evidenciar los factores positivos y negativos de contar con un plan estratégico para la gestión de talento humano al interior de una empresa del sector de la construcción propuesto por Molina (2017, p. 6).

Figura 6.

Gestión de talento humano.



Nota: elementos para impulsar el crecimiento y éxito de la empresa, al invertir en el desarrollo y bienestar de los empleados. Tomado de Molina (2017, p. 7).

7.3 Niveles organizacionales de las empresas

La mayoría de las empresas constituidas cuentan con tres niveles organizacionales a saber, el estratégico que se encuentra en el más alto nivel generalmente reconocido como dirección general o administrativa encargada de definir la misión y visión organizacional así como las metas y objetivos que se pretenden alcanzar; el nivel funcional, conformado por los mandos medios que conectan el estratégico con el operativo verificando que este último esté cumpliendo a cabalidad con las obligaciones y responsabilidades designadas y, el nivel operativo en que se encuentra la mano de obra que asegura la producción de los bienes o servicios que ofrece la empresa (García, 2015, p. 31).

En la Figura 7, se pueden observar los tres niveles organizacionales de las empresas teniendo en cuenta el papel que desempeña cada uno de estos desde una estructura piramidal.

Figura 7.

Niveles organizacionales de una empresa.



Nota: estructura jerárquica para la definición de responsabilidades al interior de las organizaciones. Tomado de Flor Griego (2017). Liderazgo en ingeniería slideplayer. <https://slideplayer.es/slide/13626165/>

Ahora bien, existen tres factores de liderazgo asociados a estos tres niveles organizacionales que tienen que ver en primer lugar con el tipo de estructura que a nivel estratégico genera unas cadenas de valor, a nivel táctico se establece como agrupaciones y a nivel operativo se refiere a la topología de los equipos; en segundo lugar, con la metodología de gestión que a nivel estratégico se retoma como un desdoblamiento estratégico para la alineación de actividades, a nivel táctico con las planificaciones conjuntas y a nivel operativo con los marcos de trabajo y, en tercer lugar, en enfoque de liderazgo relacionado con el elemento ejecutivo a nivel estratégico, con el direccionamiento a nivel táctico y con los equipos en la parte operativa (García, 2015, p. 12). Aspectos que se pueden observar de manera detallada en la Figura 8.

Figura 8.

Factores de liderazgo para los niveles organizacionales.



Nota: Factores de liderazgo como elementos clave que influyen en la capacidad de un líder para inspirar, motivar y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes. Tomado de: Cifuentes, G. (2021). Giovanni Cifuentes Enterprise Consultant. Los 3 factores claves del liderazgo para los niveles organizacionales: <https://giovannycifuentes.com/los-3-factores-claves-del-liderazgo-para-los-niveles-organizacionales/>

7.4 La motivación del talento humano

Al hablar de motivación del talento humano en el sector de la construcción, se retoma la postura de Maslow que de acuerdo con Araya y Pedreros (2009, p. 46), fue quien planteó el esquema piramidal en el que se relaciona la escala de las necesidades humanas que a medida que se satisfacen se van alcanzando mejores y mayores niveles de motivación en los seres humanos, en este caso particular de los trabajadores que conforman y representan las empresas en el sector laboral (Figura 9).

Figura 9.

Niveles de motivación de Maslow.



Nota: Modelo de motivación de Maslow como herramienta útil para comprender las necesidades y motivaciones de las personas, lo que puede ayudar a los líderes, gerentes y organizaciones a crear ambientes de trabajo satisfactorios, programas y políticas de recursos humanos efectivos y estrategias de marketing adecuadas.

De acuerdo con Torres (2018) la pirámide motivacional de Maslow consta de cinco niveles de necesidades que son inherentes al hombre:

En el primer nivel se encuentran las necesidades básicas o fisiológicas, que hacen referencia a lo imprescindibles para la vida de toda persona e inevitables para la supervivencia, tales como respirar, alimentarse, vestido, aseo, etc. En el segundo nivel se encuentran las necesidades de seguridad, las cuales surgen cuando las necesidades básicas del hombre han sido satisfechas, tales como seguridad en salud, economía, vivienda, etc. En el tercer nivel se encuentran las necesidades sociales, que involucran el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc. En el cuarto nivel están las necesidades de ego o estima, y hacen referencia al reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras. En la cúspide de la pirámide o modelo de Maslow se encuentran las necesidades de realización personal (p. 105).

Pero, por qué es importante la motivación del talento humano que conforma una empresa, pues bien, los investigadores en el tema han llegado a concluir que cuando los trabajadores tanto administrativos como aquellos que representan la mano de obra se encuentran en un ambiente laboral en el que se le reconoce como ser humano y que tiene necesidades que satisfacer, es en ese momento en el que se generan los más altos niveles de motivación que se reflejan en la labor propia de cada trabajador de la empresa dando paso al incremento de la competitividad empresarial y laboral.

Se considera relevante señalar que, la motivación es un factor que se debe tener en cuenta desde el nivel estratégico hasta el operativo, lo que quiere decir que desde el establecimiento, redacción y diseño de la visión y misión empresarial es fundamental tener en cuenta factores de motivación dirigidos al personal que conforma la empresa para que de esta manera desde la vinculación del talento humano los trabajadores se sientan parte de la organización aspecto que garantiza en gran medida la optimización de los procesos de desempeño aspecto que resulta favorable para el desarrollo de esta (García, 2015, p. 18).

7.5 Comunicación asertiva del talento humano

Es a través de la comunicación organizacional que se da paso a la generación de dinámicas comunicativas al interior de la empresa, aspecto que se considera fundamental dado que es imprescindible conocer con claridad aquellos mensajes que tienen que ver con las funciones que cada una de las personas que conforma el talento humano organizacional; sin embargo, esta comunicación debe caracterizarse por su asertividad y confiabilidad.

Al respecto, Avendaño (2014, p. 18) afirma que, al interior de la empresa es esencial establecer canales de comunicación asertiva de manera que los integrantes de la organización puedan expresar sus sentimientos, emociones, necesidades y opiniones, la asertividad en la comunicación implica claridad en el mensaje que se quiere transmitir y utilización de un lenguaje apropiado y comprensible para las dos partes, para de esta manera evitar malos entendidos que pueden resultar en un ambiente laboral tóxico.

Por otra parte, Calderón (2017) señala que:

Ser asertivo laboralmente es algo que da ventaja a unos sobre los otros que no lo son, el simple hecho de saber cómo y cuándo pedir las cosas, da ventaja en la vida laboral; (...) Si un individuo posee una conducta asertiva es capaz de hablar con tranquilidad y confianza a sus superiores, y transmitirles sus dudas o los problemas de su sección, de forma correcta y precisa, ayudándose no sólo a sí mismo sino a la mejora de la calidad de la empresa a través de las buenas relaciones laborales. (p.11)

En este contexto, se puede afirmar que la comunicación asertiva organizacional, permite el mejoramiento de las relaciones entre el talento humano que conforma la empresa dando paso a sentimientos de satisfacción organizacional dado que se fortalecen las relaciones interpersonales y por ende se evidencia un rendimiento laboral permitiendo la competitividad no solo en el mercado según el producto o servicio que se brinde sino a nivel interno, cumpliendo así con los objetivos y la misión de la empresa (Avendaño, 2014, p. 27).

En palabras de Castanyer (2013, p. 45), la comunicación asertiva permite la optimización de las relaciones entre los trabajadores incrementando las posibilidades de éxito, lo anterior, teniendo en cuenta que en ocasiones el ambiente organizacional se torna monótono y se da paso a la especulación como parte de la falta de orientación específica frente a las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados de la empresa. Es fundamental reconocer que desde la administración se debe generar un espiral comunicativo que potencie las capacidades y el desempeño de cada uno de los trabajadores.

Postura que apoya Calderón (2017) al afirmar:

Ser asertivo laboralmente es algo que da ventaja a unos sobre los otros que no lo son, el simple hecho de saber cómo y cuándo pedir las cosas, da ventaja en la vida laboral; saber decir sí o no, tanto a nuestros compañeros, jefes o clientes es una habilidad que no se obtiene de la noche a la mañana. Si un individuo posee una conducta asertiva es capaz de hablar con tranquilidad y confianza a sus superiores, y transmitirles sus dudas o los

problemas de su sección, de forma correcta y precisa, ayudándose no solo asimismo sino a la mejora de la calidad de la empresa a través de las buenas relaciones laborales. (p. 12)

Dicha asertividad comunicativa presenta una serie de componentes que pueden ser verbales, no verbales o paralingüísticos. Frente a los verbales, se hace referencia al diálogo que se presenta entre las personas que tiene como objetivo entablar relaciones laborales efectivas para la producción organizacional desde el ámbito competitivo, esta requiere del contacto visual, la postura y la distancia de quienes mantienen la comunicación aclarando que estos elementos son fundamentales para no generar especulaciones en el entorno laboral (Ortega, 2013, p. 11).

De otra parte, los componentes no verbales son aquellos relacionados con la expresión corporal y facial de deben estar dirigidas hacia la transmisión de un mensaje efectivo frente a una situación concreta aspecto que requiere fijar la atención en la mirada del otro para evitar la distracción y reconocer a su compañero de diálogo. Finalmente se encuentran los componentes paralingüísticos que es la forma de transmisión del mensaje integrando aspectos como el tono y fluidez del hablante (Ortega, 2013, p. 11).

Ahora bien, uno de los componentes más importantes de la comunicación asertiva es el conocimiento de los límites que se deben tener para la transmisión de mensajes al interior de la organización. Desde la perspectiva de Yagosesky (2009, p. 5), la asertividad comunicativa, tiene que ver con el respeto de los límites de los demás, es decir cuando un empleado sobrepasa estos límites se generan discordias y espacios de irrespeto hacia los puntos de vista de los demás lo que conlleva a la definición de relaciones negativas al interior de la empresa. Por ello, se habla de asertividad positiva, asertividad empática y asertividad confrontativa.

En este sentido, la Organización Mundial de la Salud – OMS- (2013) señala que la comunicación asertiva se fundamenta en técnicas que tienen que ver con la selectividad de información, clasificación de las dificultades organizacionales, procesos de cambio efectivos y la vivencia de competencias emocionales acordes a cada una de las situaciones a las que se enfrentan los trabajadores; de esta manera, se accede a habilidades comunicativas que involucran el autoconocimiento, la empatía, las relaciones interpersonales y toma de decisiones.

7.6 Liderazgo organizacional

Para hablar de liderazgo organizacional, es fundamental hacer alusión a la cultura organizacional, por ello, se retoma la postura de Newstrom (2011, p. 27), quien a través de estudios empresariales determinó que esta hace referencia a todo un sistema de engranaje complejo propio de las organizaciones en el que intervienen componentes definición de estrategias y objetivos organizacionales para que todos los trabajadores aúnen esfuerzos de tal manera que se obtenga la competitividad, que debe estar dirigida hacia el alcance de las expectativas empresariales, de acuerdo con el sector en el que se encuentra la organización.

Hoy es relevante tener en cuenta que la cultura organizacional cambia y se modifica constantemente, dado que varía Según las conductas de los empleados y del talento humano en general que la conforma; por ello, es fundamental tener en cuenta elementos de configuración empresarial desde la individualidad y singularidad de cada uno de los trabajadores dando paso al establecimiento de fases y etapas que a corto mediano y largo plazo contribuirán con el alcance de los objetivos organizacionales (Newstrom, 2011, p. 29).

Dicha configuración de procesos debe contar hoy con la participación activa de un líder, por ello, a nivel empresarial se cuenta con toda una serie de personal encargado únicamente de administrar y gerenciar el talento humano que conforma una organización, para que de esta manera se pueda tener acceso a diversidad de información respecto a la forma en la que están sucediendo las acciones empresariales desde el control, evaluación y gestión.

En palabras de Rivera (2016, p. 9), el liderazgo es un proceso específico que tiene como objetivo fundamental influir en los comportamientos de un grupo de personas hoy para alcanzar el logro de los objetivos empresariales, dicha acción requiere de tener aptitudes coherentes con la visión y la misión de la organización, hoy lo que requiere de una definición específica de todos y cada uno de los aspectos que se quieren integrar y abordar a través de procesos de liderazgo que además puede ser transformacional, aspectos que han tenido auge en América Latina después del año 2010.

Respecto al liderazgo transformacional, se hace referencia a aquellos líderes que actúan desde su carisma, sin dejar este término en liderazgo carismático, pues el transformacional es mucho más

amplio dado que acude a elementos propios de autonomía y poder y toma de decisiones según lo requiera la organización de acuerdo con el tipo de producto o servicio que maneje así como sus objetivos empresariales (Rivera, 2016, p. 9).

7.7 Inteligencia emocional

El término de inteligencia emocional surge en la década de los años 90 con los postulados de Mayer y Salovey, quienes refieren que esta es la capacidad que tienen los seres humanos para ejercer control y regulación frente a sus sentimientos y a los de los demás; de la misma manera, afirman que los sentimientos pueden ser utilizados como una guía de razonamiento frente a las acciones y actitudes que se realizan como respuesta de una situación concreta. Es relevante mencionar que estos estudiosos de la temática fundamentaron sus conceptos desde las inteligencias múltiples de Gardner, específicamente la intrapersonal y la interpersonal (Colichón, 2020, p. 32).

Al hablar de inteligencia emocional se requiere integrar términos como autorregulación, motivación, autoconfianza, autoestima y resiliencia, dado que estos componentes forman parte del control de las emociones que las personas pueden ejercer frente a situaciones que no resulta ser del todo agradables para ellos y en ocasiones se da paso al desarrollo de actitudes disruptivas o poco sociales como resultado de no comprender cuál es la mejor manera de actuar ante algo en lo que no se está totalmente de acuerdo (Colichón, 2020, p. 32).

En línea con lo anterior y en lo que respecta al desarrollo de las organizaciones, es fundamental que los trabajadores de las empresas cuenten con una inteligencia emocional asertiva dado que cuando una persona desarrolla habilidades de percepción emocional, alcanza a gestionar sus sentimientos desde la comprensión de sí mismo, es así como genera empatía y la capacidad de regulación de sus emociones con el objetivo de impulsar su propio desarrollo cognitivo e intelectual (Colichón, 2020, p. 35).

Por otra parte, estudiosos como Goleman (2000, p. 35) han llegado a explicar hoy que cuando los sujetos cuentan con la capacidad de reconocimiento frente a sus sentimientos a través de un

proceso de autoevaluación, se permite así mismo entrar en una dinámica correctiva y de constante mejora frente a aquellas actitudes que no resultan prosociales dándose la oportunidad de construir una actitud proactiva no solo para él sino para las personas que lo rodean.

En palabras de Enríquez et al., (2021, p. 212),

El estudio del comportamiento en las organizaciones es importante y la inteligencia emocional es un tema que debe ser analizado debido a que la inexistencia de un adecuado comportamiento entre empleados y directivos o entre empleados y clientes puede ocasionar malentendidos que se pueden traducir en pérdidas para una organización.

En este contexto, es relevante mencionar que de acuerdo con estudios investigativos se ha demostrado que, la inteligencia emocional no es nata del ser humano por el contrario, es un componente que se va desarrollando a medida que los sujetos van creciendo y fortaleciendo su autocontrol, autorregulación y autoconfianza (Goleman, 2000, p. 23). De ahí que las organizaciones requieran generar espacios en los que sus trabajadores logren fortalecer su inteligencia emocional como una competencia personal y laboral.

De acuerdo con la temática abordada en la presente investigación en cuanto a la gestión de talento humano, es preciso destacar que de acuerdo con Goleman (2000, p. 40) existe una relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional, partiendo de la premisa de que estos dos componentes requieren del afianzamiento de aspectos como el autoconocimiento y la autorregulación, que son los principales promotores de la solidaridad, respeto y empatía por los demás.

De otra parte, Enríquez et al., (2021, p. 7) relacionan que “el rendimiento de las organizaciones tiene una relación directamente proporcional con la inteligencia emocional, manifestando que las organizaciones que mejoran su rendimiento debido a la influencia que ejerce la actitud de sus miembros ya sean trabajadores o directivos”. Es decir que, cuando la inteligencia emocional de los trabajadores de una organización se destaca por ser positiva y resiliente, el impacto organizacional se incrementa optimizando los niveles de competitividad.

8. DELIMITACIÓN Y ALCANCE

Una de las dificultades que se evidencia en las empresas MiPymes en Colombia es la adecuada gestión del talento humano dando paso a problemáticas entre las que se encuentran los altos niveles de accidentalidad, la rotación constante de personal, la desestabilidad laboral y la frustración del personal tanto administrativo como de mano de obra debido a que la mayoría de estas organizaciones no cuentan con los recursos suficientes para brindar capacitación a sus trabajadores.

Lo expuesto anteriormente, conlleva afectaciones respecto al desarrollo en el sector de la construcción y por ende bajos niveles de competitividad frente a empresas que se encuentran constituidas y tienen en cuenta esta gestión de talento humano; por tal razón, el presente documento pretende realizar una revisión documental frente a los elementos que se deben tener en cuenta para que se evidencia el mejoramiento de la gestión en el talento humano de una empresa MiPyme comprendiendo e interpretando las principales dificultades de este fenómeno.

Posteriormente, se llevará a cabo un proceso de análisis frente a las situaciones que se presentan al interior de la empresa de construcción y con base en la interpretación documental ya realizada se dará paso al diseño de un programa de capacitación de acuerdo con el modelo de guías de entrenamiento para la optimización de la gestión de talento humano que contribuya de manera significativa en el campo de la competitividad empresarial.

9. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de lo expuesto en el apartado de delimitación y alcance mediante el desarrollo del presente documento de investigación se pretende generar una propuesta de formación en gestión de personal para la optimización del talento humano en una empresa constructora MiPyme a través del diseño de un programa de capacitación de acuerdo con el modelo de guías de entrenamiento de tal manera que se amplíe el espectro organizacional de la empresa a partir de la metodología que se expone a continuación.

A. Por tipo de datos

I. El documento se desarrolla de acuerdo con los parámetros del enfoque cualitativo desde el método de revisión documental que permite identificar las características de talento humano con las que deben contar una empresa MiPyme en Colombia.

B. Por nivel de profundización

II. Descriptivo: para la clasificación de las características en gestión de personal que se pretende generar en los trabajadores de una MiPyme del sector de la construcción.

III. Interpretativo: que permitirá diseñar el programa de capacitación para el mejoramiento del talento humano de una MiPyme del sector de la construcción.

De esta manera, se dará cumplimiento a los tres objetivos específicos planteados al inicio del presente proyecto para el alcance del objetivo general que se centra en generar una propuesta de formación en gestión de personal para la optimización del talento humano en una empresa constructora MiPyme a través del diseño de un programa de capacitación de acuerdo con el modelo de guías de entrenamiento.

10. CARACTERÍSTICAS DE TALENTO HUMANO EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS

El primer objetivo específico planteado para el desarrollo del presente documento de investigación se centró en identificar las características de talento humano con las que deben contar una empresa MiPyme en Colombia mediante una revisión documental; a continuación, se realiza la exposición de la información recolectada de acuerdo con las fuentes primarias y secundarias consultadas en bases de datos académicas.

Partiendo de las transformaciones que trajo consigo la evolución empresarial e industrial del s. XX en cuanto a las estructuras administrativas y los comportamientos organizacionales por lo cual fue definido como “El siglo de las fábricas”, marcando y enfatizando las maneras de administrar el talento humano que hace parte de las organizaciones concibiendo al ser humano como parte fundamental de estas optimizando así de manera constante las visiones administrativas, generando dinámicas significativas orientadoras de las interacciones sociales y económicas asumiendo posturas y concepciones de modelos organizacionales que permiten el perfeccionamiento de los recursos humanos en las empresas (Herrera, 2012, p. 118).

Acudiendo al análisis documental para dar alcance a este primer objetivo específico, se da paso a la exposición de algunas de las características propuestas por diversos autores que consideran se deben tener en cuenta para la optimización de la competitividad de los trabajadores que se desempeñan al interior de las organizaciones de manera general, desde las funciones administrativas sin tener en cuenta los cargos que estos trabajadores asumen al interior de la empresa. Dicha presentación, se realiza de manera cronológica para evidenciar la evolución en la administración y gestión de los recursos humanos a nivel empresarial.

En este contexto, autores como Dessler (2001, p. 14), señala que desde la administración y sus funciones específicas es fundamental que la gestión del talento humano inicie con la selección del personal de acuerdo con las necesidades de la empresa y las actividades que esta desarrolla a nivel organizacional; posteriormente, se debe brindar una capacitación que procure el desarrollo profesional en pro de la empresa y crecimiento de talento, dando paso a elementos de

compensación económica que deben estar acorde a las acciones que los trabajadores realicen. Otro elemento relevante para el autor es la promoción de las relaciones laborales, complementado con la higiene y seguridad industrial, enfatizando en que estas características deben estar consideradas en las políticas laborales estructuradas con antelación como parte de la gestión empresarial.

Por su parte, Byars y Rue (2004, p. 45) consideran que para el desarrollo de la gestión del talento humano empresarial, desde las funciones administrativas se debe partir de la remuneración y especificación de las prestaciones sociales a las que tienen derecho los trabajadores; posteriormente, se debe abarcar el desarrollo de los recursos humanos, la planificación y selección del personal, seguridad e higiene, control organizacional finalizando con elementos propios respecto a la investigación de los recursos humanos.

Sumado a lo anterior, se expone la postura de Chruden y Sherman (2005, p. 21), quienes afirman que la administración empresarial y la gestión de talento humano debe partir de la generación de empleo lo que implica la selección de personal para poder realizar las jornadas de entrenamiento, la estimación y asignación de los sueldos y salarios según sea el caso, la fijación de características de seguridad y medicina, la promoción en investigación de personal y la gestión de servicios dirigidos a los empleados.

Así mismo, Mondy (2005, p. 85) plantea que, en una primera instancia las organizaciones deben realizar tareas de planificación frente al reclutamiento y selección del personal que se va a desempeñar como trabajadores de la empresa, llevar a cabo proceso de desarrollo de los recursos humanos, definir las compensaciones y prestaciones sociales de acuerdo con las actividades asignadas, relacionar elementos propios de la seguridad e higiene así como la promoción de relaciones laborales positivas y significativas concluyendo con la investigación de recursos humanos.

De otra parte, Cimadevilla y Sánchez (2014, p. 18) refieren que para la gestión de talento humano en primer lugar, se requiere llevar a cabo un proceso de planificación del personal, se continua con la definición del sistema de retribución y prestaciones sociales, se debe enfatizar en las relaciones interpersonales entre los empleados; así mismo, los autores consideran que es fundamental generar

espacios de formación y desarrollo, se debe tener en cuenta el sistema de compensación culminando con la higiene y seguridad de los empleados.

Adicionalmente, se citan algunos autores que referencian únicamente dos aspectos que consideran esenciales para la gestión de talento humano como lo son Frutos (2014, p. 45), quien afirma que solo se requiere de la planeación de los recursos humanos y el reclutamiento y selección de personal. Por su parte, Nadal et al., (2014, p. 132) señalan que se requiere de la organización del personal y la capacitación y desarrollo y, Durán (2016, p. 22) quien enfatiza en que solo se requiere del establecimiento de las políticas laborales y el reclutamiento y selección de personal.

De otra parte, Alles (2014, p. 21) afirma que para la gestión del talento humano empresarial desde las funciones administrativas se requiere en primer lugar de un proceso de empleo, definición de la remuneración al recurso humano así como su desarrollo, la optimización de las relaciones interpersonales entre los obreros y los agentes patronales, la especificación de elementos de seguridad e higiene y los procesos de empleo.

Así mismo, Nicolas y Rubio (2015, p. 47) señalan que este proceso de gestión de talento humano debe iniciar con la planeación de los recursos humanos, la administración de un salario integral, la definición de prestaciones y servicios así como la seguridad y la salud, el establecimiento de parámetros que promuevan las relaciones laborales significativas culminando con la investigación y evaluación.

Finalmente, en lo que respecta a la revisión documental frente a los elementos y características generales para la gestión del talento humano, se referencia a Cortes (2016, p. 4) quien afirma que en primer lugar, se debe acudir a la selección de personal, dando continuidad con la auditoria de los recursos humanos, asignación de salud y seguridad, adiestramiento y capacitación, promoción de las relaciones laborales terminando con las respectivas prestaciones laborales.

De acuerdo con las posturas relacionadas anteriormente, se puede establecer que algunos de los autore coinciden en varias de las características propias de la gestión del talento humano a nivel

empresarial desde las funciones administrativas. En la Tabla 1, se presentan estos elementos de manera condensada, referenciando los puntos de encuentro de los autores mencionados.

Tabla 1.

Clasificación y condensación de información de la gestión de talento humano.

Autor (es)	Año	SP	CD	COD	RL	HS	SM	PL	RP	DR	CO	IRH	E	SS	SE
Dessler	2001	X	X	X	X	X		X							
Byars y Rue	2004	X				X			X	X	X	X			
Chruden y Sherman	2005	X					X					X	X	X	X
Mondy	2005	X			X		X					X	X	X	
Cimadevilla y Sánchez	2014	X		X	X	X			X						
Oliveira et al.,	2014		X							X					
Alles	2014	X			X	X			X			X			
Nicolás y Rubio	2015		X		X	X			X			X		X	
Cortes	2016	X	X		X	X									

Nota: SP: Selección de personal. CD: Capacitación y desarrollo. COD: Compensación y desarrollo. RL: Relaciones Laborales. HS: Higiene y Seguridad industrial. SM: Seguridad y Medicina. PL: Políticas Laborales. RP: Remuneración y Prestaciones. DR: Desarrollo de Recursos Humanos. CO: Control Organizacional. IRH: Investigación en Recursos Humanos. E: Entrenamiento. SS: Sueldos y Salarios. SE: Servicios a empleados.

Ahora bien, según el objeto del presente documento se da paso a la relación de algunas de las características generales de la MiPymes en Colombia, iniciando con la contribución económica ya que a pesar de su tamaño, reducido, las MiPymes en conjunto desempeñan un papel fundamental en la economía de Colombia. Son una fuente importante de empleo y contribuyen significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) del país. suelen ser más ágiles y flexibles que las grandes empresas, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las condiciones económicas.

Se evidencia que existen MiPymes en diversos sectores de la economía colombiana, que van desde el comercio minorista y la manufactura hasta los servicios y la tecnología. Una de las principales limitaciones para el crecimiento de estas en Colombia es el acceso limitado a fuentes de financiamiento, ya que a menudo, enfrentan dificultades para obtener préstamos y financiación a tasas razonables, lo que puede obstaculizar su desarrollo y expansión.

En Colombia, muchas MiPymes operan en el sector informal, lo que significa que no están registradas oficialmente ante las autoridades y, por lo tanto, pueden enfrentar desafíos para acceder a ciertos beneficios y oportunidades. Si bien la adopción de tecnologías digitales ha ido en aumento, algunas pueden enfrentar dificultades para aprovechar plenamente las oportunidades que ofrece la digitalización, debido a factores como la falta de recursos y conocimientos técnicos. Además, se consideran importantes por ser generadoras de empleo en Colombia, proporcionando oportunidades laborales a una parte significativa de la población activa. Es relevante destacar que las características de estas pequeñas empresas pueden cambiar con el tiempo y estar sujetas a cambios en la economía y políticas gubernamentales.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, de acuerdo con la caracterización que se realiza, se cita a Pantoja (2019, p. 14) quien en su publicación “Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional” señala que, se debe partir del hecho de que los recursos humanos de las empresas MiPyme de Colombia deben organizarse de tal manera que generen la mayor rentabilidad posible para la empresa en la que se desempeñan; razón por la cual, en la gestión empresarial se deben integrar estrategias que involucren iniciativas que promuevan su desarrollo integral y profesional. En palabras de Pantoja (2019):

La gestión del talento humano en una organización está llamada, en primer lugar, a conseguir un adecuado dimensionamiento de la dotación de las personas, es decir, analizar, reflexionar y desarrollar políticas destinadas a disponer del capital humano en el sentido cuantitativo y cualitativo preciso (p. 16).

De esta manera, el área encargada del talento humano de una empresa debe promover de manera continua y constante estrategias de formación que se constituyan como una fuente de resultados

significativos para poder presentar altos niveles de competitividad frente a las empresas de mayor tamaño que resultan adquiriendo los contratos más grandes y subcontratando otras más pequeñas para evitar costos en mano de obra y materiales.

Desde el diagnóstico realizado por Pantoja (2019, p. 23) se determinó que la gestión de talento humano es uno de los recursos intangibles fundamentales en las MiPymes colombianas y para poder alcanzar altos niveles de competitividad se requiere centrar la atención en cinco dimensiones a saber, la proyección organizacional, orientación estratégica, gestión del cambio e infraestructura organizacional, eficiencia y eficacia y, liderazgo y responsabilidad social para que de esta manera se generen escenarios óptimos que den paso al buen funcionamiento organizacional y el alcance de los objetivos institucionales.

Sumado a lo anterior, se encontró que en las MiPymes colombianas los procesos de gestión del talento humano se constituyen como una herramienta promotora de los diferentes recursos internos con los que cuentan las organizaciones integrando de manera interdisciplinaria todas las dimensiones favorables para que la empresa se convierta en un agente competitivo capaz de cumplir con los compromisos adquiridos a corto, mediano y largo plazo (Pantoja, 2019, p. 24).

En segundo lugar, se referencia el documento de García (2018, p. 5) presentado como informe de investigación centrado en estrategias de gestión de talento humano en MiPymes colombianas con un enfoque en la competitividad en el que se afirma que al hacer referencia a la temática que se profundiza en este documento la innovación resulta fundamental para que de esta manera los trabajadores puedan percibir que desde la parte directiva empresarial existe la preocupación por el desarrollo de sus capacidades de acuerdo con la función que desempeñan, considerando esta innovación parte fundamental en la planificación organizacional.

La innovación se convierte en una ventaja competitiva sostenible para las empresas, y se refieren a tres tipos de innovación, de producto, de proceso y de gestión. La innovación en productos (cambios o mejoras en productos o servicios existentes o la comercialización de nuevos productos) genera en las MIPYME un mayor rendimiento, la innovación en procesos, en la medida que se mejoran los procesos productivos o se adquieren nuevos equipos, en las MIPYMES de mediana y alta tecnología se mejora significativamente su desempeño y la innovación en gestión no tiene coeficientes asociados significativos (García, 2018, p. 40-41).

Otro elemento que se destaca en la gestión de talento humano empresarial es la formación en investigación y desarrollo, aspecto que se logra mediante el diseño de estrategias que de alguna manera concienticen a los trabajadores frente a la necesidad de leer y actualizarse durante periodos específicos en los factores asociados a sus áreas de trabajo para que de esta manera la empresa pueda crecer desde el conocimiento científico y empírico (García, 2018, p. 46).

Vera y Blanco (2019, p. 26), señalan que la gestión de talento humano en las MiPymes de Colombia permite que las empresas den paso efectivo al mejoramiento específicamente respecto al desempeño de los empleados. Por lo cual, es fundamental que las organizaciones desarrollen estrategias y acudan a herramientas que permitan la competitividad en el mercado específico en el que se desenvuelven.

Respecto a la gestión de organización de las MiPymes en Colombia, Tamayo et al., (2014, p. 72) referencian que durante esta fase se lleva a cabo la incorporación de los trabajadores, aspecto que necesariamente debe tener en cuenta los requisitos solicitados por la empresa en cuanto a nivel de estudios y experiencia en el campo en el que se pretende desempeñar al interior de la organización.

En este momento, es en el que participa el equipo de gestión de talento humano que además se deben caracterizar por la identificación de competencias para el éxito empresarial, elaboración de manuales y vinculación a la empresa según los perfiles detectados durante el proceso de selección. Lo anterior, se complementa con la postura de Vera y Blanco (2019, p. 27), al afirmar que la gestión organizacional debe estar centrada en el cumplimiento de metas y alcance de objetivos que se han planteado con anterioridad, partiendo de la premisa de que la empresa comparte una posición complementaria con el talento humano, comprendida en términos de planificación, organización y desarrollo de las dimensiones de talento humano para la obtención de una productividad significativa. En este contexto, para lograr la gestión de organización se debe tener “un manual de competencias, candidatos competentes seleccionados y trabajadores competentes vinculados” (p. 38).

Con relación a la gestión del desarrollo, se retoma la postura de Mondy (2005, p. 35) quien definió el desarrollo organizacional como las diferentes maneras en las que se planea sistemáticamente

cambios al interior de la organización, con tendencias dirigidas específicamente a los comportamientos para el mejoramiento del desempeño de los empleados que conforman las empresas haciendo un énfasis específico en el clima organizacional y la cultura.

En este sentido, Vera y Blanco (2019, p. 28) proponen una ruta específica para la MiPymes colombianas planteada desde una perspectiva de generación de opciones para el desarrollo laboral y personal, aspecto que requiere de la intervención directa de los encargados de la gestión de talento humano, los trabajadores y el líder empresarial para la elaboración de planes de evaluación de las competencias y habilidades laborales, dando paso a la elaboración de planes de mejoramiento y desarrollo dirigidos a los trabajadores según las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas durante el proceso de evaluación.

Frente a la valoración de la gestión de talento humano, Sánchez (2008, p. 106), referencian la importancia de medir los resultados obtenidos respecto al aporte que ha realizado cada uno de los trabajadores a nivel organizacional según sus funciones y tareas específicas para el alcance de los objetivos empresariales; por lo cual, deben participar todos los agentes administrativos y líderes de la empresa en aras de buscar métodos innovadores que permitan solucionar las dificultades encontradas y optimizar las fortalezas.

Al respecto, Vera y Blanco (2019, p. 26) afirman que para la fase de evaluación la participación de los jefes, área administrativa y representante de los trabajadores es fundamental ya que los “participantes deben ser capaces de evaluar la gestión de talento humano basada en competencia, a partir de la medición de la productividad, innovación, clima organizacional y desempeño de los trabajadores, especificando acciones de mejoramiento de la gestión de talento humano” (p. 40). Obteniendo así, dos grandes resultados relacionados con el valor agregado a la empresa y procesos ajustados para la gestión de talento humano basada en competencia.

De esta manera, se da por terminada la presentación de la identificación de las características de talento humano con las que deben contar una empresa MiPyme en Colombia mediante una revisión documental y se da paso a la exposición de la clasificación de las características en gestión de personal que se pretende generar en los trabajadores de una MiPyme del sector de la construcción,

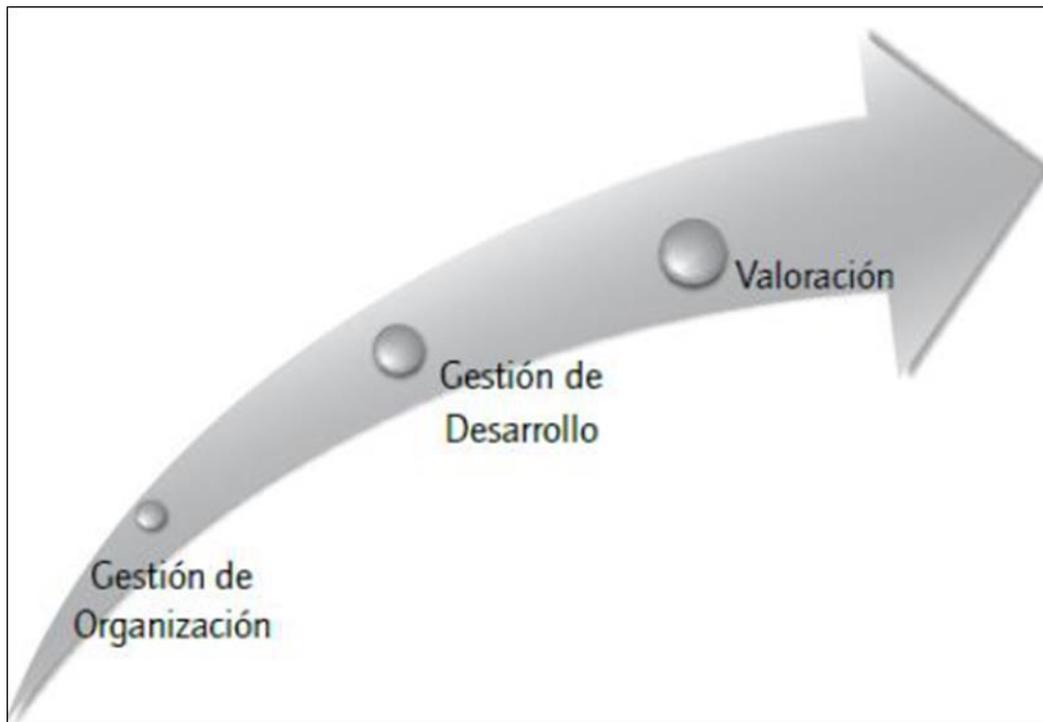
siendo este el segundo objetivo específico que permitirá llegar al diseño del programa de capacitación.

11. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EN GESTIÓN DE PERSONAL QUE SE PRETENDE GENERAR EN LOS TRABAJADORES DE UNA MIPYME DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El segundo objetivo específico de la presente investigación buscó: describir las características en gestión de personal que se pretende generar en los trabajadores de una MiPyme del sector de la construcción en la ciudad de Bogotá. De acuerdo con lo expuesto en el subapartado anterior, se recopilan los elementos brindados por Vera y Blanco (2019, p. 27) ya que desde la perspectiva de estos autores, la MiPymes colombianas deben basarse en el modelo de gestión de talento humano que se presenta en la Figura 10, exponiendo una estrategia enfocada en la integración de la gestión para dar paso al desarrollo de las propuestas diseñadas con anterioridad culminando con la valoración de los resultados desde procesos propios de auditoria empresarial.

Figura 10.

Modelo de gestión de talento humano para MiPymes.



Nota: Modelo de gestión retomando elementos de organización, desarrollo y valoración según las necesidades organizacionales Tomado de Vera y Blanco (2019).

A continuación, se brinda un recorrido documental sobre los elementos que componen cada una de estas características seleccionadas respecto a la gestión de talento humano, para posteriormente diseñar un programa de capacitación para el mejoramiento del talento humano de una MiPyme del sector de la construcción de la ciudad de Bogotá, capital de Colombia.

11.1 Gestión de organización

La gestión de una organización se considera importante porque es la que permite la optimización de todos los recursos con los que cuentan las empresas sin importar su razón social, es a través de esta que se pueden generar espacios de planificación, evaluación y control detalladas en un área específica al interior de la empresa; por ello, debe brindar la oportunidad de la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos y metas organizacionales para la resolución de las diferentes problemáticas que se presentan al momento de brindar a los consumidores sus bienes o servicios (Ropa y Alama, 2022, p. 81).

Para llegar a este concepto, es fundamental referenciar que a nivel histórico las organizaciones han presentado procesos de evolución directamente ligados a los avances administrativos, organizacionales y tecnológicos de la humanidad, acomodándose a las necesidades políticas, sociales y económicas. En palabras de Ropa y Alama (2022, p. 82):

Históricamente, las organizaciones han evolucionado con la humanidad, desde las más simple hasta la más compleja, desde las organizaciones dedicadas a satisfacer las necesidades básicas como la sobrevivencia, alimentación, vivienda y salud —luego abarcaron otras necesidades como las de educación, conocimiento, realización personal— hasta abarcar las necesidades actuales como son la diversión, la organización del ocio y las necesidades de trascendencia y autorrealización.

Lo anterior, se complementa con la postura de Marqués (2011, p. 22) quien referencia que las empresas del s. XXI, denominadas organizaciones han tenido un proceso de evolución y transformación constante que varía según las necesidades de la sociedad y las oportunidades económicas que se desarrollaron en momentos históricos precisos, hasta llegar a la denominada

era de globalización en la que los objetivos de las empresas han pasado al alcance de metas de competitividad específicas, lo que requiere de procesos de planificación frente a la organizacional. En este contexto, se puede destacar que en un momento histórico anterior a la década de los años 90, a nivel empresarial se asumía que los términos administración, gestión y gerencia tenían el mismo significado. Sin embargo, en la década de los 70 autores como Fayol y Drucker se apoyaron en las teorías positivistas y lograron establecer definiciones para cada uno de estos términos; de esta manera, la administración se enfoca en la previsión, organización, dirección y control de los procesos organizacionales. La gestión, es el arte de conducir y guiar la empresa según su finalidad específica y, la gerencia son las prácticas de dirección de la empresa (Almanza et al., 2018, p. 9). Partiendo de lo anterior, desde esta distinción se realiza la presentación de varias perspectivas teóricas específicamente en lo relacionado con la gestión, teniendo en cuenta que, es el proceso organizacional en el que se centra la primera etapa de las tres seleccionadas para la gestión del talento humano, para posteriormente dar paso a la elección de las fases que componen el programa de capacitación para una MiPyme del sector de la construcción ubicada en la ciudad de Bogotá.

De esta manera, se parte de la definición brindada por la Real Academia de la Lengua -RAE- (2022), entidad que define la gestión como “Llevar adelante una iniciativa o proyecto, ocuparse de la administración organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo” (Párrafo 1).

Para autores como Casassus (2005, p. 81), la gestión de las organizaciones se sustenta en las teorías de la administración que integran elementos del pensamiento y desarrollo organizacional que se evidencian a través de técnicas de observación para posteriormente plantear planes de mejoramiento desde la postura de quienes llevan las riendas de la empresa según la normatividad vigente que rige al sector empresarial.

Para Calderón et al., (2011, p. 21), la gestión es un proceso que trasciende a la administración puesto que tiene en cuenta factores comportamentales y actitudinales de quienes conforman las organizaciones relacionando a estos sus capacidades, habilidades y destrezas así como las motivaciones personales y laborales de los trabajadores que se desempeñan al interior de la empresa dando así un factor agregado al desempeño profesional.

Por su parte, Galinelli y Migliore (2015) afirman que:

La gestión acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general, y, en forma específica, prever, ordenar, atender a los objetivos, la integración de los esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás, con el fin de lograr el desarrollo de las organizaciones (p. 15).

De acuerdo con Ropa y Alama (2022, p. 83), el concepto de gestión se ha transformado especialmente después de la mitad del s. XX hasta llegar a una definición actual en la que prima su utilización como un plan de acción que complementa los procesos administrativos; es decir que, la gestión se enfoca en la orientación de aspectos específicos como el reconocimiento del comportamiento del entorno y la manera en la que este favorece la prestación de bienes y servicios a los consumidores.

En palabras de Ropa y Alarma (2022):

Las organizaciones o las empresas están obligadas a reinventarse constantemente en virtud de las exigencias del actual mundo complejo, incierto e impredecible, mediante procesos de gestión organizacional, aplicando creativa e innovadoramente nuevas teorías y tecnologías administrativas, y de las ciencias sociales en general, con el propósito de satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes y de la sociedad. (p. 100)

11.2 Gestión de desarrollo

Al hablar de gestión de desarrollo organizacional, es relevante partir del hecho de que en la actualidad las empresas se desenvuelven en una sociedad globalizada con altas expectativas frente a los resultados que estas pueden reflejar de acuerdo con sus procesos organizacionales que no basta con ser planificados sino que además requieren de estrategias específicas para ser llevados a cabo en un contexto específico.

Al respecto, Peña et al., (2022, p. 1202) afirman que la gestión de desarrollo hace referencia a las mejoras que pueden ser empleadas en los diferentes procesos organizacionales para el favorecimiento frente al alcance de los objetivos empresariales; de esta manera, se da paso a la aplicación de estrategias para generar cambios controlados con la finalidad de impulsar al personal de una empresa para obtener aún mejores resultados.

En la Tabla 3, se reflejan las principales características de la gestión de desarrollo organizacional, los principales elementos que la conforman y los procesos que lo caracterizan desde la perspectiva de Peña et al., (2022, p. 1205).

Tabla 2.

Gestión de desarrollo organizacional.

Características	Elementos que lo conforman	Procesos
Estrategia planificada.	Atención organizacional satisfactoria.	Desarrollo conjunto de diversas situaciones.
Promueve el cambio según las necesidades de la empresa.	Solución de problemas.	
Su fundamento principal son las conductas humanas.	Aprendizaje empírico.	Satisfacción del cliente respecto a las expectativas del producto o servicio a adquirir.
Cuenta con agentes de cambio internos y externos.	Contingencias organizacionales.	
Implica relaciones de cooperativismo.	Desarrollo de equipos de trabajo.	Planificación para el cambio.
Planteamiento de varias metas a nivel organizacional.	Agente de cambio.	

Nota: La gestión del desarrollo organizacional se enfoca en mejorar la efectividad y el rendimiento de una organización a través de la implementación de estrategias y cambios planificados. información de Peña et al., (2022).

Ahora bien, el desarrollo organizacional requiere de acciones específicas para alcanzar las metas y objetivos de la empresa, estas varían de acuerdo con la perspectiva de los estudiosos investigadores de esta temática. Por otra parte, se establecen tres acciones fundamentales a saber la recolección y análisis de datos según actividades desarrolladas. El diagnóstico organizacional que surge de la identificación de inquietudes por parte de los empleados que conforman la empresa y sus posibles soluciones y, la acción de intervención que se refiere a la ejecución de factores planificados con anterioridad.

De otra parte, el modelo de Burke señala que para el desarrollo organizacional se requiere del alcance de siete fases como lo son: la entrada, en la que se explora el cambio; el contrato, que hace referencia a los métodos de abordaje de las problemáticas organizacionales; el diagnóstico, que presenta información actualizada frente a la organización; la retroalimentación, que se fundamenta

en los análisis realizados; la planificación del cambio, que enfatiza las decisiones; la intervención, que se centra en la descripción de cada una de las acciones y la evaluación que son los resultados finales (Zamora, 2018, p. 89).

11.3 Valoración organizacional

La valoración organizacional es una forma de nombrar los procesos de evaluación que experimentan las organizaciones de acuerdo con los resultados obtenidos en los dos procesos anteriores discriminados como gestión de organización y desarrollo de organización; sin embargo, no se queda únicamente en el hallazgo y presentación de resultados sino que además trasciende a la planificación posterior para no incurrir en las mismas estrategias erróneas y por el contrario avanzar para ser empresas más competentes.

De acuerdo con el énfasis del presente documento se resalta la valoración de la gestión de talento humano como eje central del proceso que se tiene en cuenta para el posterior alcance del tercer objetivo específico enfocado en el diseño de un programa de capacitación para el mejoramiento del talento humano de una MiPyme del sector de la construcción.

Partiendo de este contexto y teniendo en cuenta que al realizar la valoración lo que se pretende es el mejoramiento de los procesos de gestión de talento humano, se citan autores como Robbins y Sánchez, quienes convergen en que dicha valoración no solo mide el aporte que cada uno de los trabajadores ha realizado para el crecimiento organizacional, sino que además permite concretar en qué medida se han alcanzado los logros empresariales. Durante esta fase es relevante la participación de directivos, equipo de gestión humano, jefes de secciones y en general todos los empleados de la empresa (Sánchez, 2022, p. 3).

Sumado a lo anterior, se debe entender que al terminar esta fase cada uno de los participantes deben contar con las habilidades y competencias necesarias para desarrollar un proceso de evaluación específicamente en lo referente a la gestión de talento humano teniendo en cuenta factores como la innovación, productividad, clima organizacional y desempeño de cada empleado dando paso a una realimentación institucional que permite el planteamiento de un plan de mejoramiento frente

a aquellos elementos que se consideren necesarios para la optimización de la competitividad empresarial (Sastre y Aguilar, 2003, p. 12).

De esta manera, desde la gestión organizacional al igual que en los 2 parámetros anteriores para el logro de esta fase se considera fundamental que la empresa el cabeza de su líder obtenga 2 resultados; el primero, relacionado con hoy el valor agregado que se le brinda a la organización después de haber realizado un proceso de evaluación y, hoy la obtención de procesos ajustados para la gestión de talento humano fundamentadas en las competencias profesionales.

12 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DE UNA MIPYME DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El tercer objetivo específico del presente documento se centró en: diseñar un programa de capacitación para el mejoramiento del talento humano de una MiPyme del sector de la construcción. Para su alcance, se parte de las características seleccionadas en el apartado anterior como lo son la gestión de organización, gestión de desarrollo y valoración, planteando una serie de acciones organizacionales que se exponen desde lo general hasta lo particular en búsqueda de optimizar los procesos empresariales de una MiPyme del sector de la construcción ubicada en la ciudad de Bogotá.

En la Tabla 3, se presenta la fase inicial del diseño del programa integrando las capacidades que se deben tener o desarrollar para cada uno de los procesos de gestión de talento humano de la MiPyme, así como el objetivo fundamental de dicho programa.

Tabla 3.

Esquema general de la fase inicial de gestión de talento humano.

Etapa	Objetivo fundamental	Capacidades específicas
Gestión de organización	Generar parámetros de integración a la empresa según requisitos organizacionales internos.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de competencias para el éxito empresarial. • Elaboración de planes para el desarrollo de competencias específicas. • Vinculación de trabajadores con el perfil empresarial necesario para la competitividad de la MiPyme.
Gestión de desarrollo	Brindar opciones para el desarrollo de los trabajadores a nivel profesional y personal mediante acciones de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planes de desarrollo organizacional de acuerdo con el objetivo empresarial. • Elaboración de acciones evaluativas de las competencias aplicadas al interior de la organización. • Implementación de planes de desarrollo y evaluación.
Valoración	Optimizar los procesos de gestión del talento humano al interior de la MiPyme.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la gestión de talento humano. • Diseño de planes de mejoramiento en la gestión de talento humano.

Nota: Descripción de elementos propios de cada etapa frente a la gestión de talento humano integrando la gestión de organización, gestión de desarrollo y valoración.

En la Figura 11, se presenta el gráfico del esquema general de la fase inicial respecto al diseño del programa de capacitación para el mejoramiento del talento humano de una MiPyme del sector de la construcción de la ciudad de Bogotá.

Figura 11.

Programa general de capacitación de talento humano.



Nota: Diagrama de gestión de talento humano teniendo en cuenta el plan de gestión respecto a elementos de competencias, planes de desarrollo y vinculación laboral. La gestión de desarrollo desde las acciones evaluativas y la implementación de planes específicos y la valoración con la evaluación de los planes de mejoramiento.

En línea con la selección de procesos de gestión del talento humano de la MiPymes en Colombia, se establece un plan para la optimización de dicho proceso que integra los tres elementos a saber la gestión de organización, gestión de desarrollo y valoración organizacional, teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen con estos en una empresa de construcción de la ciudad de Bogotá, los actores empresariales, las competencias que se requieren para dar paso a la presentación de éxito esperado después de implementar la propuesta.

Partiendo de lo anterior, en la Tabla 4, se presentan los elementos básicos de la propuesta frente a la gestión de la organización según lo descrito anteriormente.

Tabla 4.

Propuesta en gestión de organización.

Etapa I	Gestión de la organización
Objetivo	Incorporar personal según requisitos organizacionales.
Actores empresariales	<ul style="list-style-type: none">• Departamento de gestión de talento humano.• Jefes de sección.• Líder de talento humano asignado según perfil.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none">• Identificación específica de habilidades que promuevan el éxito empresarial.• Habilidades para la elaboración de manuales y cartillas frente a competencias profesionales requeridas para el éxito empresarial.• Vinculación de los trabajadores con las competencias profesionales que requiere la empresa para la optimización de la competitividad.
Éxito esperado	<ul style="list-style-type: none">• Manuales o cartillas de competencias.• Preselección de candidatos.• Candidatos contratados.• Capacitación específica.

Nota: Se plantea la gestión de organización, desde la aplicación de parámetros de objetivos, actores empresariales responsables, competencias necesarias para el desempeño y el éxito esperado.

Con relación al objetivo establecido como incorporar personal según requisitos organizacionales, aspecto que requiere de una capacitación específica dado que la persona responsable de la selección del talento humano debe tener amplio conocimiento de los objetivos empresariales y del perfil de cada uno de los trabajadores que se requieren en un momento determinado. Así lo expresan Pérez y Aldana (2022, p. 31) al señalar que, la elección de personal no es un aspecto que se deba dejar al azar por el contrario requiere de un proceso de específicos en el que la persona que ejerce liderazgo al respecto debe estar bien preparada para reconocer las capacidades del profesional que se pretende integrar.

Frente a la competencias requeridas se encuentran la identificación específica de habilidades que promuevan el éxito empresarial, partiendo del hecho de que los trabajadores deben contar con los conocimientos necesarios para desempeñarse de la mejor manera al interior de la empresa, habilidades para la elaboración de manuales y cartillas frente a competencias profesionales requeridas para el éxito empresarial, que hace referencia a los requerimientos legales e instruccionales necesarios para el desempeño empresarial y, la vinculación de los trabajadores con las competencias profesionales que requiere la empresa para la optimización de la competitividad,

partiendo de la premisa que todos los empleados deben hablar el mismo idioma para ser competentes en el mercado de la construcción.

Lo anterior, teniendo en cuenta el punto de vista de Pachón (2020, p. 36) quien señala que para que las organizaciones tengan un alto impacto competitivo, es relevante atender situaciones concretas específicamente en lo relacionado con la gestión del talento humano, cuyo departamento o persona que haga sus veces se debe caracterizar por conocer las competencias que se requieren en sus trabajadores para llevar un proceso de elección idóneo y acorde con las necesidades de la organización.

De otra parte, la segunda etapa frente al programa que se plantea en la presente investigación es la gestión de desarrollo. En la Tabla 5, se presentan los elementos básicos de la propuesta frente a la gestión de desarrollo según los objetivos, los actores empresariales, las competencias que se requieren para dar paso a la presentación de éxito esperado.

Tabla 5.

Propuesta en gestión de desarrollo.

Etapa II	Gestión de desarrollo
Objetivo	Proporcionar condiciones organizacionales para el desarrollo laboral y personal.
Actores empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de gestión de talento humano. • Jefes de sección. • Trabajadores de procesos. • Líder de gestión de talento humano asignado.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planes de ejecución de procesos empresariales. • Diseño de planes de evaluación de las competencias de los trabajadores. • Ejecución de planes de desarrollo y evaluación de competencias para realimentación.
Éxito esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de desarrollo aplicados y divulgados. • Registro específico de evaluación según cada sección o departamento organizacional. • Publicación de planes de mejoramiento para la optimización de la competitividad empresarial.

Nota: Se plantea la gestión de desarrollo desde el objetivo que se pretende alcanzar, los actores empresariales que tienen a cargo dicha función, las competencias requeridas y el éxito esperado.

Respecto al objetivo general de la gestión de desarrollo establecido como proporcionar condiciones organizacionales para el desarrollo laboral y personal, factor que es fundamental para el buen desempeño de los trabajadores de la empresa, dado que cuando desde la gerencia administrativa se tiene claridad de la dirección hacia donde apunta el desarrollo empresarial es más sencillo para los trabajadores entrar en las dinámicas de la organización.

En este sentido, Alles (2014, p. 45) señala que las organizaciones en su proceso de gestión de los recursos humanos deben procurar dejar una huella significativa en sus trabajadores de manera que ellos perciban lo importantes que son a nivel empresarial y que es gracias a su compromiso que la organización es competitiva en el sector constructor; por lo cual, la empresa debe asegurar el crecimiento profesional y personal de sus empleados.

Para complementar esta fase inicial de programación del diseño de capacitación se plantea la etapa III que hace referencia a la valoración organizacional, en la Tabla 6, se presentan los elementos básicos de la propuesta frente a la valoración organizacional según los objetivos, los actores empresariales, las competencias que se requieren para dar paso a la presentación de éxito esperado.

Tabla 6.

k.

Etapa III	Valoración organizacional
Objetivo	Mejorar de manera continua los procesos de gestión de talento humano.
Actores empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Administración empresarial. • Departamento de gestión de talento humano. • Jefes de sección. • Trabajadores de procesos. • Líder de gestión de talento humano asignado.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación la gestión de talento humano de acuerdo con las competencias profesionales, personales y los objetivos organizacionales. • Concreción y especificación de acciones para el mejoramiento de la gestión de talento humano de la empresa.

Tabla 7. (Continuación)

Etapa III	Valoración organizacional
Éxito esperado	<ul style="list-style-type: none">• Cuantificación y registro de resultados obtenidos.• Ajuste de componentes con debilidades optimizando las oportunidades.

Nota: se plantea la valoración organizacional de acuerdo con el objetivo, los actores empresariales, competencias requeridas y éxito esperado.

Con relación al tercer objetivo específico vinculado con la valoración organizacional se direccionó hacia el mejoramiento continuo de los procesos de gestión de talento humano, formulado desde la perspectiva de que las organizaciones deben contar con factores específicos relacionados con aquellos elementos que son susceptible de mejoramiento constante para que de esta manera se promuevan iniciativas innovadoras al interior de la empresas.

Así lo expresa Sánchez (2008, p. 8), al referenciar que, en las organizaciones se deben contar con estrategias que promuevan el mejoramiento constante, pues no basta únicamente con llevar a cabo el diligenciamiento de evaluaciones, esta información debe trascender por ello, se debe codificar y clasificar para atender aquellos factores que se están convirtiendo en una amenaza para el desarrollo organizacional.

Con base en lo anterior y de acuerdo con la revisión documental realizada, la propuesta de intervención abordará tres ejes fundamentales para la competitividad de la MiPyme del sector de construcción de la ciudad de Bogotá a saber, desarrollo de competencias, calidad en el producto y servicio y productividad. A continuación se presenta el diseño general de cada uno de estos según estrategias y acciones específicas.

Partiendo de lo anterior, en la Tabla 7 se presentan los componentes de estrategias y acciones correspondientes al eje de desarrollo de competencias, tomada desde la gestión y organización empresarial.

Tabla 8.

Estrategias y acciones frente al desarrollo de competencias desde la gestión y organización.

EJE N° 1: DESARROLLO DE COMPETENCIAS	
Criterio: Gestión y organización empresarial	
Estrategias	Acciones
Motivar a los trabajadores en general frente al uso de la planificación como mecanismo de competitividad organizacional.	Desarrollo de taller respecto a la utilización de aplicaciones tecnológicas que generan orden y organización frente a las funciones y tareas de la empresa.
Promoción de cumplimiento de funciones de forma contundente, organizada y oportuna.	Capacitación por experto a todo el personal de la empresa respecto a la planeación, ejecución y evaluación de tareas y funciones de manera organizada y según el cronograma empresarial.

Nota: Capacitar desde la premisa que motivar a los trabajadores en el uso de la planificación es fundamental para lograr una competitividad organizacional efectiva.

Por otra parte, en la Tabla 8, se presenta el desarrollo de planeación frente al primer eje determinado como desarrollo de competencias según el criterio de innovación empresarial.

Tabla 9.

Estrategias y acciones frente al desarrollo de competencias desde la innovación empresarial.

EJE N° 1: DESARROLLO DE COMPETENCIAS	
Criterio: Innovación empresarial	
Estrategias	Acciones
Motivación e incentivo para la promoción de iniciativas presentadas por los trabajadores que generen innovación empresarial.	Generación de eventos participativos bajo el concepto de concurso para que los trabajadores planteen estrategias para la disminución de tiempo en entrega de producto final o la atención a los proveedores frente al cumplimiento efectivo de los plazos de los contratos.
Afianzar en los funcionarios el concepto de innovación como eje del pensamiento creativo de los trabajadores para generar competitividad empresarial.	Capacitación a través de plataformas y uso de herramientas tecnológicas para afianzar concepto de innovación a nivel empresarial.

Nota: Estrategias y acciones frente al desarrollo de competencias relacionadas con la innovación empresarial como parte del diseño de la propuesta.

Para terminar el primer eje de la capacitación frente al desarrollo de competencias, en la Tabla 9, se presentan los componentes del criterio de liderazgo.

Tabla 10.

Estrategias y acciones frente al desarrollo de competencias desde el liderazgo.

EJE N° 1: DESARROLLO DE COMPETENCIAS	
Criterio: Liderazgo	
Estrategias	Acciones
Generación de espacios de recreación y esparcimiento para el enriquecimiento del perfil de líder en los trabajadores.	Observación de películas y material audiovisual que promueva el liderazgo.
Empoderamiento de los potenciales líderes identificados al interior de la empresa.	Capacitaciones específicas respecto al liderazgo según las características, funciones y perfil del trabajador.

Nota: Descripción de las principales estrategias y acciones respecto al desarrollo de competencias organizacional desde el criterio de liderazgo.

De otra parte, el segundo eje seleccionado fue la calidad en el producto o servicio, retomada desde el criterio de la atención y el servicio integral que todos los trabajadores deben prestar en calidad de sus funciones a la persona que atiende según sea el caso.

Tabla 11.

Estrategias y acciones frente a la calidad en el producto o servicio desde la atención y servicio integral.

EJE N° 2: CALIDAD EN EL PRODUCTO O SERVICIO	
Criterio: Atención y servicio integral	
Estrategias	Acciones
Establecimiento del servicio al cliente como parte fundamental del proceso de contratación que se lleva a cabo desde la gestión de talento humano.	Capacitación específica y continua a los trabajadores encargados de la selección del personal, para la identificación efectiva respecto a la efectividad del perfil organizacional.
Campañas de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de motivación y jornada de creación de elementos referentes al eslogan empresarial. • Jornada de compartir profesional para fortalecer conocimientos sobre atención al cliente. • Elaboración de carteleras organizacionales frente a la atención al cliente y cumplimiento de cronogramas. • Exposición de resultados organizacionales frente a las ventas.

Tabla 12. (Continuación)

EJE N° 2: CALIDAD EN EL PRODUCTO O SERVICIO	
Criterio: Atención y servicio integral	
Estrategias	Acciones
Capacitación en diversos temas	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del buen servicio a los clientes. • Tips sobre estrategias de buen servicio y atención al cliente. • Mesa redonda sobre cómo enamorar a los clientes. • Debate sobre la importancia de hacer fans y no clientes. • Aprendizaje del lenguaje no corporal.

Nota: Presentación de las posibles estrategias frente a la calidad en el producto específicamente en lo relacionado con la atención y servicio integral como parte fundamental de los procesos organizacionales.

Sumado a lo ya expuesto, el tercer eje seleccionado para el programa de capacitación fue el de productividad, en la Tabla 10 se presentan las estrategias y acciones planteadas para el presente diseño desde el criterio de eficiencia.

Tabla 13.

Estrategias y acciones frente a la productividad desde la eficiencia.

EJE N° 3: PRODUCTIVIDAD	
Criterio: Eficiencia	
Estrategias	Acciones
Creación de campañas para el conocimiento, profundización y divulgación de los procesos organizacionales de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de equipos de trabajo para la profundización de contenidos del sector de la construcción. • Establecimiento de programas de lectura y análisis de los manuales y cartillas para su mejoramiento continuo.
Mejoramiento de habilidades para el manejo de los diferentes equipos según el área de desempeño.	Cursos específicos de acuerdo con los equipos.

Nota: Presentación de las posibles estrategias frente a la productividad específicamente lo relacionado con la eficiencia.

En la Figura 12, se presenta el esquema general del programa de capacitación en gestión de talento humano de acuerdo con los ejes propuestos siendo estos, el desarrollo de competencias, la calidad en el proceso o servicio que brinda la empresa y la productividad.

Figura 12.

Esquema general por ejes organizacionales.



Nota: presentación general de los ejes abordados y sus respectivos componentes de acuerdo con el diseño de la propuesta.

Según el diseño específico presentado anteriormente, en la Tabla 12 se realiza una exposición general de los tiempos y temáticas específicas que se pueden adaptar según el eje o criterio abordado para la capacitación del personal desde la gestión de talento humano.

Tabla 14.

Temáticas y tiempos para capacitación de personal.

Temas	Actores empresariales	Duración
Bienvenida según contratación.	Departamento de talento humano.	30 minutos
Planificación estratégica	Gerente, administración	30 minutos
Beneficios organizacionales	Departamento de talento humano.	40 minutos
Descripción y conocimiento de la empresa	Departamento de talento humano.	40 minutos
Entrega de manual de funciones	Departamento de talento humano.	40 minutos
Capacitación del funcionamiento y generalidad de cada una de las áreas de la empresa.	Líderes de departamento.	10 a 12 horas
Evaluación de temáticas según desarrollo empresarial	Departamento de talento humano.	1 hora

Nota: Presentación del cronograma de desarrollo de las principales actividades y temáticas planteadas para el diseño.

De esta manera, se da por terminada la presentación del desarrollo del tercer objetivo planteado en el documento como diseñar un programa de capacitación para el mejoramiento del talento humano de una MiPyme del sector de la construcción ubicada en la ciudad de Bogotá, dando paso a la exposición de los apartados de conclusiones y recomendaciones.

13 CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones respecto al trabajo realizado desde la perspectiva de la gestión de talento humano de una MiPyme del sector de la construcción partiendo de los beneficios que la ejecución del diseño de capacitación representaría en función del crecimiento empresarial.

Uno de los beneficios para la organización se centra en el éxito empresarial dado que, se generan espacios y escenarios de especialización de acuerdo con las necesidades específicas de cada uno de los departamentos que conforman la empresa. A través de una plan de desarrollo y formación aplicado desde la gestión de talento humano facilitando el alcance de los objetivos empresariales.

Se concluye que, es fundamental incluir en la planificación empresarial elementos propios del área de talento humano determinará de manera contundente el logro de las metas organizacionales dado que integra elementos propios de la gestión de calidad atención al cliente desde la satisfacción de sus requerimientos, expectativas concretas frente al liderazgo y la innovación como componentes fundamentales de una empresa.

De la misma manera, se concluye que, la optimización en costos se evidencia al mejorar la productividad de los trabajadores se pueden reducir gastos constantes en referencia a la contratación y formación de personal nuevo, que requiere iniciar procesos

por los cuales ya se ha pasado anteriormente disminuyendo la competitividad empresarial.

Finalmente, se considera que para las empresas del sector de la construcción es imprescindible garantizar el desempeño de su talento humano a mediano y largo plazo garantizando así la continuidad de los trabajadores y el crecimiento de sus conocimientos que son potenciadores del

crecimiento organizacional, en definitiva, las empresas funcionan de acuerdo con cómo su talento humano esté gestionado.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2014). *La Marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. *Revista Visión de Futuro*, 22(1), 1-12. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311001>
- Alzate, C. (2022). *Las habilidades blandas y la efectividad del talento humano en la base organizacional de una empresa constructora de mediana embergadura*. Trabajo de especialización, Fundación Universidad de América, Bogotá.
- Araya, L., & Pedreros, M. (2009). Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, IV(142), 45-61. doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Avendaño, H. (2014). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva*. Trabajo de diplomado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11994/La%20Comunicacio%CC%81n%20Asertiva%20como%20ventaja%20Competitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Benítez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, III(8), 75-82. doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215025114007>
- Boquera, P. (2015). *Gestión de empresas*. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Bravo, J. (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Byars, L., & Rue, L. (2004). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Interamericana.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2011). Gestión empresarial en Colombia: un aporte desde la administración. En L. Aguilar, G. Zalamea, J. García, & L. Andrade, *Gestión empresarial en Colombia: un aporte desde la administración*. Bogotá: Univesridad Nacional de Colombia.

- Calderón, H. (2017). *Asertividad y comunicación organizacional*. Trabajo de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, México. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Calderon-Hector.pdf>
- Camara Colombiana de la Construcción CAMACOL. (2019). *Catálogo de cualificaciones sector construcción*. https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2021-08/caracterizacion-sector-construccion.pdf
- CAMACOL. (2021). *Camacol. Construyendo MÁS*. Urbana: <https://camacol.co/actualidad/publicaciones/revista-urbana/91/portada/que-le-espera-al-mercado-de-vivienda-en-el-2022#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Prospectiva%20Edificadora%2C%20un%20an%C3%A1lisis,de%20inter%C3%A9s%20social%20aportar%C3%A1%20362.000>.
- Cassasus, J. (2005). La gestión educativa en América Latina: problemas y paradigmas. En R. Cuenca, E. González, & F. Muñoz, *La democratización de la gestión educativa: modelos de gestión, procesos de participación y descentralización educativa*. 79-25: ACEDI.
- Castanyer, O. (2013). *Asertividad en el trabajo. Cómo decir lo siento y defender lo que pienso*. Conecta.
- Cepeda, N. (2018). *Modelo conceptual para la creación de una empresa constructora bajo el enfoque building information modeling y lean construction caso de estudio*. Trabajo de especialización en gerencia de obras, Universidad Católica de Colombia, Bogotá. doi:<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/9bad8550-1dfd-41be-b532-b376474b99f2/content>
- Chruden, H., & Sherman, A. (2005). *Administración de personal*. Madrid: Cecsa.
- Cifuentes, G. (2021). *Giovanny Cifuentes Enterprise Consultant*. Los 3 factores claves del liderazgo para los niveles organizacionales: <https://giovannycifuentes.com/los-3-factores-claves-del-liderazgo-para-los-niveles-organizacionales/>
- Cimadevilla, B., & Sánchez, E. (2014). *Iniciación a los recursos humanos*. Oviedo: Septem.

- Colichón, M. (2020). Inteligencia emocional y habilidades sociales en la conducta disruptiva de estudiantes de nivel secundario. *Revista Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 16(26), 29-40.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE. (2023). *Encuesta de Micronegocios (EMICRON). I Trimestre de 2023*. Boletín técnico, Bogotá D. C. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMICRON/bol-EMICRON-ITrim2023.pdf>
- Delgado, H. (2006). *A framework for building Quality into Construction Projects*. PhD thesis, School of Engineering, University of Birmingham.
- Departamento Administrativo de Función Pública. (05 de Junio de 2019). *Decreto 957*. Bogotá. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=94550
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Naucalpán de Juárez: Pearson Prentice Hall.
- Departamento Nacional de Planeación -DNP. (2011). *Plan de Desarrollo Nacional 2010-2014*. Bogotá. http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_col_plan2010.pdf
- Drucker, P. (1979). *La gerencia de empresas*. New York: EDHASA.
- Durán, O. (2016). *Sistema de gestión de recursos humanos para la empresa "El Navegante C.A." Municipio Libertador, Dtto. Capital, año 2015*. Tesis doctoral, Universidad Nueva Esparta, Caracas.
- Enríquez, J., Pantoja, M., & CUarán, M. (2021). Investigaciones sobre inteligencia emocional en las empresas, tendencias en las universidades ecuatorianas. *Revista Conrado*, 17(81), 211-219. doi:<http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n81/1990-8644-rc-17-81-211.pdf>
- Fayol, H. (1973). *Administración industrial y general: previsión, organización, dirección, coordinación y control*. Buenos Aires: Herrero Hermanos.
- Flórez, A., & Rozo, D. (2012). *Thanatos empresarial: evolución del sector de la construcción en Colombia*. Tesis de grado, Universidad del Rosario, Bogotá. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/f7459dfd-5c53-4893-b59e-6983d4c20c7f/content>

- Frutos, M. (2014). *Relación entre los modelos de gestión de recursos humanos y los niveles de estrés laboral y burnout en los profesionales de enfermería de atención especializada*. Tesis doctoral, Escuela Universitaria de Ciencias de la Salud,, León.
- Galinelli, B., & Migliore, A. (2015). Administración y gestión pública: ¿de qué hablamos cuando hablamos de gestión? En M. Pagani, & B. Payo, *Estudios sobre gestión pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial* (págs. 11-34). Buenos Aires: SME, Argentina.
- Gann, D., & Senker, P. (1998). Construction skills training for the next millennium. *Gestión y economía de la construcción*, 16(5), 569-580.
doi:<https://doi.org/10.1080/014461998372105>
- García, D. (2015). *Esquema de gestión de la creatividad en los ciclos de formulación para planeación estratégica aplicada al modelo de Balanced Scorecard de Kaplan y Norton*. Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15046/DiegoAlejandroGarciaMutis2016.pdf;sequence=3>
- García, D. (2018). *Estrategias de gestión del talento humano en MiPymes sector diseño y su incidencia en la competitividad*. Trabajo de especialización, Fundación Universidad de América, Bogotá D.C.
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6991/1/6131018-2018-II-GE.pdf>
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional en la empresa*. Kairós.
- Gutiérrez, M. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión de innovación aplicable en Pymes del sector de la construcción en Medellín, Colombia*. Tesis de maestría, Universidad EAFIT, Medellín.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12644/MauricioAndres_GutierrezMarin_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Herrera, C. (2012). Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento. *ánfora*, 19(33), 115-142. doi:<https://doi.org/10.30854/anf.v19.n33.2012.74>
- IMCO. (2014). *Informe anual*. México D.F. <https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/01/Informe2014-web.pdf>
- Izasa, A., Pinzón, A., & Rico, L. (2019). *Hacia una Construcción de la Gestión del Talento Humano*. Trabajo de especialización, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1723/Hacia%20una%20construcci%C3%B3n%20de%20la%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano.pdf?sequence=1>
- Jones, M., & Allmendinge, P. (1998). Development control and the legitimacy of planning decisions. A comment" *Town Planning Review*. *Sage Journals*, 229-233. doi:<https://doi.org/10.1068/a301975>
- Kazaz, A., Manisali, E., & Ulubeyli, S. (2008). Effect of basic motivational factors on construction workforce productivity in Turkey. *Journal of Civil Engineering and Management*, 14(2), 95-106. doi:<https://doi.org/10.3846/1392-3730.2008.14.4>
- Marqués, P. (2011). La cultura de la sociedad de la información: aportaciones de las TIC. *Revista Cultura y Educación*, En línea. <https://www.peremarques.net/si.htm>
- Meneses, C. (2022). *El sector de la construcción y su incidencia en los proyectos de vivienda en el municipio de Barrancabermeja*. Trabajo de especialización, Fundación Universitaria del área Andina, Bogotá. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4479/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Molina, M. (2017). *El talento Humano como bases fundamental del éxito empresarial*. Trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16547/MolinaLopezManuelHernando2017.pdf?sequence=1>
- Mondy, W. (2005). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.

- Muñoz, L., Rivas, R., Torres, A., & Vives, R. (2019). *Gestión de talento humano, una tarea en construcción*. Trabajo de especialización, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1733/Gestion%20del%20talento%20humano%20una%20tarea%20en%20construcci%C3%B2n.pdf?sequence=1>
- Nadal, C., Soler, V., & García, P. (2014). Enfoque sistémico en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones. *3C Empresa*, 3(3), 131-146.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Nicolás, C., & Rubio, A. (2015). Human resource management in social enterprise/Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, 47-82.
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Revista Sinergia*, 11(2), 166-173. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- OIT. (2017). *Organización Internacional del Trabajo*. Construcción: <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/construction/lang--es/index.htm>
- OMS. (2013). *Habilidades para la vida*. <http://www.edex.es/tag/oms/>
- Ortega, E. (2013). *Asertividad en el trabajo*. Argentina: Conectas.
- Pachón, D. (2020). *Ventajas competitivas de las empresas del sector constructor de la ciudad de Fusagasuga*. Tesis de maestría, Universidad del Tolima, Ibagué, Tolima. <https://repository.ut.edu.co/server/api/core/bitstreams/07b42911-c9c9-42e0-a37a-82595a7d4d2b/content>
- Pantoja, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(87), 13-26. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Peña, D., Figueroa, M., & PARRALES, J. (2022). El Desarrollo Organizacional Como Apoyo al Sistema Empresarial. *Revista de Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(1), 1201-1217. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i41.2548>

- Pérez, Y., & Aldana, E. (2022). *Análisis de las Prácticas de Liderazgo que Ejercieron los Gerentes de Pequeñas y Medianas Empresas Prestadoras de Servicios en Salud (Privadas) por Consulta Externa Localizadas en la Ciudad de Neiva – Huila durante la Pandemia por Covid-19 en el Año 2020*. Tesis de maestría, Universidad EAN - Universidad del Tolima, Ibagué, Tolima.
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11965/AldanaEliana2022.pdf?sequence=1>
- Porter, M. (2002). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Tacuarí.
- RAE. (2022). *Concepto de gestionar*. <https://dle.rae.es/gestionar>
- Rivera, L. (2016). *Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica*. Universidad del Rosario, Bogotá. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/1a0c0e04-abfd-4471-9dd3-5750ed3fac3a/content>
- Robbins, S. (1995). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica 7ma Edición*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2018). *Efecto de la capacitación y experiencia de la mano de obra en la actividad de pintura, en obras de vivienda no VIS*. Tesis de maestría, Universidad de los Andes, Bogotá.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/34890/u820731.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ropa, B., & Alama, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. doi:<http://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Sánchez, J. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría*(198), 105-133.
- Sánchez, M. (2022). La gestión del proceso organizacional para la toma de decisiones. *Ciencias Holguín*, 28(1), En línea. doi:<https://www.redalyc.org/journal/1815/181570010003/html/>
- SastreMiguel, & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGrawHill.

- Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70-77. doi:[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7)
- Torres, E. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. *Revista Signos*, 10(2), 103-117. doi:<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.06>
- Torres, E., & Martínez, W. (2016). Análisis de la problemática en gestión de personal referida a la industria de la construcción en Colombia y perspectivas de futuro. *Revista Estrategia Organizacional*, 6(1), 135-150. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/2468/2564>
- Val Pardo, I. (1997). *Organizar, Acción y Efecto – ESIC*. Madrid: Editorial.
- Vega, W. (2017). *Metodología para Optimizar la Administración de los recursos humanos en Pymes a partir de la utilización del tablero de Comando Balanceado*. Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. <https://ri.itba.edu.ar/server/api/core/bitstreams/995e8502-33ab-4c93-ad48-bdc3a7eae46c/content>
- Vera, A., & Blanco, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Revista INNOVAR*, 29(74), 25-44. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Xingu, E. (2016). *Caracterización de un grupo de empresas constructoras en el Valle de Toluca con base en sus estrategias competitivas*. Trabajo de grado, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México. http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/65621/TesisEdgar_1May16-split-merge.pdf?sequence=3&isAllowed=y#:~:text=%E2%80%9C1a%20competitividad%20de%20un%20contratista,desempe%C3%B1o%20en%20el%20largo%20plazo%E2%80%9D
- Yagosesky, R. (2009). *La psicología del éxito*. Venezuela: Ganes.

Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales*(10), 87-109.

ANEXOS

RECOMENDACIONES

Se presentan algunas recomendaciones que se considera pueden llegar a optimizar el trabajo organizacional frente a la gestión de talento humano de una MiPyme del sector de la construcción de acuerdo con parámetros propios del crecimiento empresarial.

En primer lugar, se considera fundamental analizar los posibles factores que afectan a las organizaciones determinando así la propuesta de un portafolio de productos y servicios para ofrecer en procesos de gestión del talento humano, que sean aplicables a las MiPymes del sector de la construcción.

Se propone a futuro, con el fin de fortalecer la investigación realizada, desarrollar investigaciones similares en diferentes ciudades de Colombia a su vez medir el peso de cada factor propuesto para mejorar la competitividad de la MiPymes del sector de la construcción.

Finalmente, se sugiere identificar otras necesidades que enfrentan las MiPymes con relación a la gestión de talento humanos que, fortalecerá el modelo correspondiente y se conseguirá, desde un enfoque más efectivo, el cumplimiento de los objetivos de la empresa.