

---

## Capítulo 7

---

# Gestión de talento humano para la generación del compromiso organizacional en empresas constructoras colombianas<sup>1</sup>

**Talent management human for the generation of  
the organizational commitment in colombian con-  
struction companies**

María Castellano Caridad  
Corporación Universitaria Latinoamericana. Barranquilla-Colombia  
mcastellano@ul.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-8236-7724>

235

Pedro Hernández Malpica  
Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia  
phernand9@cuc.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-1965-8449>

Migdalia Caridad Faria  
Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia  
mcaridad1@cuc.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0001-9389-248X>

---

<sup>1</sup> El presente capítulo es resultado del proyecto de investigación titulado: Gestión de talento humano para la generación del compromiso organizacional en empresas colombianas.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la influencia de la gestión de talento humano para la generación del compromiso organizacional en empresas constructoras colombianas. La metodología utilizada fue de tipo explicativa, descriptiva, con un diseño de campo, no experimental y transeccional. La población estuvo conformada por 72 empleados de los departamentos de administración y operaciones de empresas constructoras del municipio Barranquilla, Colombia, y se obtuvo la *data* mediante la aplicación de un cuestionario con escala tipo Likert, validado por siete expertos en el área, cuya confiabilidad arrojó un coeficiente  $r_{tt} = 0,85$  calculado con el método Alpha Crombach. El análisis de los datos se realizó mediante estadísticas descriptivas, determinándose, de acuerdo a los resultados de la investigación, que los procesos de gestión de talento humano en las empresas no se ejecutan bajo ningún criterio estandarizado o normativo, y de acuerdo a cómo se apliquen estos procesos se puede propender a generar compromiso organizacional, recomendándose para ello la sistematización de un modelo dirigido a la operacionalización eficiente inherente a esa gestión.

236

**Palabras clave:** gestión de talento humano, estrategia, compromiso organizacional.

## ABSTRACT

The present investigation was to determine the influence of the management of human resources for the generation of the organizational commitment in Colombian construction companies. The methodology used was explanatory, descriptive, field, non-experimental and transactional design. The population was composed of 72 employees of the departments of management and operations of construction companies of the municipality Barranquilla, Colombia, and obtained the data through the application of

a questionnaire with scale type Lickert, validated by 7 experts in the field, whose reliability I threw a coefficient  $rtt = 0.85$  calculated with the method Alpha Crombach. The analysis of the data was performed using descriptive statistics, determined according to the results of the research management of human talent in business processes do not run under any standard or normative criteria, and according to how these processes apply can tend to generate organizational commitment, recommending this systematization of a model aimed at the efficient operationalization inherent in this management.

**Keywords:** management of human talent; strategy; commitment to organizational.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se enfrentan a una sociedad moderna y cambiante llena de retos y desafíos, donde se busca cumplir las metas y objetivos organizacionales establecidos de acuerdo a su misión. Para ello deben estar orientadas a prestar especial atención a las actividades del talento humano y así contar con un personal preparado, capacitado, que desempeñe sus labores con un alto grado de calidad, efectividad y eficiencia, lo que trae como consecuencia el logro de objetivos corporativos aunado a la productividad, lo que se traduce en un elevado grado de compromiso.

237

En este orden de ideas, de acuerdo con los cambios y retos ocurridos en el mundo global y empresarial en los últimos 20 años, haciendo énfasis en la nueva era de la tecnología, se ha originado un nuevo enfoque de estudio centrado en los procesos de gestión de talento humano, donde se han ido vinculando progresivamente elementos y variables que antes no eran tomadas en cuenta como relevantes en dichas actividades. En virtud del auge de la apertura de fronteras y progreso social, se hace énfasis en la creación de metodologías de trabajo que apoyen los esfuerzos de ellas para cambiar, ha-

cerse globales, flexibles, productivas, además generar estrategias orientadas al cliente interno, (Prieto, Villasmil y Urdaneta, 2011).

En este contexto, los estudios sobre la gerencia de talento humano se han orientado a la aplicación de técnicas que permitan contribuir a la identificación objetiva de la situación real de la empresa para la redefinición de la gestión de personal, determinado por aspectos o características de su entorno, como lo son las rápidas transformaciones, la diversidad de la fuerza laboral, la legislación, la evolución, el papel de la familia, las carencias en la formación y, por último; la globalización, la cual, como ya se mencionó, ha influenciado el desarrollo de la economía, la sociedad, la cultura, la política, entre otros; pues es un fenómeno que busca unir a los ciudadanos del mundo, y por ende a los individuos dentro de las corporaciones.

238 En este orden de ideas, puede afirmarse que la efectividad, productividad y competitividad son variables fundamentales del mercado nacional e internacional, razón por la cual se hace necesaria la aplicación de métodos o técnicas que permitan optimizar el desenvolvimiento de los procesos de producción, así como de administración de las organizaciones, en virtud de mejorar las actividades laborales y los procesos productivos. En este marco de funcionamiento, la debida atención del talento humano hace de esa vía una de las posibles para adoptar.

Aunado a ello, Chiavenato (2011) señala que en los tiempos actuales, las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica; en este ámbito, el proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. He aquí la articulación del trabajador, quien se vincula a las empresas como un socio que genera un aporte al valor agregado, este contribuye con conocimientos, capacidades y habilidades para la toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización.

Dentro de estas perspectivas, se considera que los empleados tienen expectativas diferentes, acerca del trabajo deseado a desempeñar; algunos quieren colaborar en dirección a sus puestos de trabajo, otros participar en las oportunidades que se obtienen dentro de la organización; del mismo modo se encuentran aquellos con deficientes competencias, induciendo a los gerentes a rediseñar los puestos de trabajo para ofrecer una amplia formación antes de ingresar a los nuevos oferentes.

También es de observar que las perspectivas y necesidades de la fuerza laboral han ido cambiando, lo que ha obligado a la búsqueda de personal acorde a las expectativas y necesidades del entorno en el cual laboran, puesto que cada individuo es un fenómeno, sujeto a la influencia de diversas variables, entre ellas, las diferencias en cuanto a aptitudes, actitudes y patrones de comportamiento diversos. Así los hechos, si las organizaciones se componen de personas, el estudio de ellas constituye el elemento básico para definir la gestión del talento humano.

239

Atendiendo a estas consideraciones, Dessler y Valera (2011) manifiestan que la gestión del talento humano surge de las necesidades de la empresa de retener a sus colaboradores mejorando sus condiciones laborales. Es un proceso que nace en los años 90, el cual se implementó dada la relevancia en los efectos positivos que se obtuvieron en cuanto a la competitividad de la organización y el logro de los objetivos, involucrando a los empleados. Se destaca además, que en varios países la gestión de talento humano ha cambiado de tal manera que no es solamente de conveniencia del departamento de talento humano, sino también hace parte de las estrategias empresariales; desde este punto de vista, mirando la empresa como un todo y de manera interdisciplinar, se gestiona y se miden las necesidades de talento humano.

A este respecto, el talento humano se percibe como el potencial a través del cual se logra la eficiencia y eficacia de la organización, por ende se les debe proporcionar los métodos para optimizar su utilización y elevar su compromiso; ello permitirá el aprovechamiento de sus capacidades, de sus potencialidades. En este sentido, la importancia del talento humano no se sustenta solo en la gestión, sino que también abarca las decisiones que toma la empresa, orientándose en la optimización de recursos para mejorar el desempeño laboral, creando valores corporativos con miras a desarrollar el capital humano, y que este sea el objetivo fundamental de la empresa.

240

Dentro de este marco, Alles (2009) indica que lograr una buena gestión de talento humano involucra desarrollar a las personas que integran a la organización, tanto en conocimiento como en competencias, con ello el gerente deja presencia de su capacidad gerencial, logrando mantener el estatus o su continuidad con características de líder con capacidades y competencias reconocidas y legitimadas. Así, la gestión del talento humano debe diseñarse y ejecutarse diariamente en forma coordinada con la aprobación y el compromiso gerencial, y la participación de todos los entes que conforman la empresa, siendo una labor no solo del área de talento humano; también debe ser implementado en todos los niveles de la organización. Esa es la premisa actual.

De allí que la organización competitiva debe asumir desafíos y responsabilidades capaces de generar el proceso de gestión de talento humano; el cual se encarga de un conjunto de actividades que tratan de cumplir los objetivos relacionados con el personal dentro de la organización, a través de métodos, procedimientos, políticas, prácticas y funciones. Una de las finalidades de la gestión humana es proyectar y desarrollar el recurso humano mediante planes tendientes a mejorar en el personal, habilidades, destrezas y competencias, con la finalidad de alcanzar un máximo rendimiento labo-

ral y, en el caso de las organizaciones objeto de estudio, elevar el compromiso organizacional.

Se destaca que en la actualidad, Colombia presenta un proyecto de desarrollo urbano que ha generado una gran cantidad de construcciones, dando lugar a un proceso competitivo entre las empresas que están al frente de dichos proyectos. De acuerdo con ello, se ha hecho imprescindible para estas empresas diseñar estructuras flexibles al cambio, derivadas como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, además de forjar condiciones para promover equipos de trabajo vinculados a la concepción del conocimiento, para desarrollar valor al trabajo y adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. Para ello requiere hacerse de un proceso de gestión sistemático, normativo de talento humano, considerándosele como una inversión que a través del tiempo va a generar rentabilidad.

En virtud de lo planteado, las empresas de construcción en Colombia se han vuelto más competitivas, por ende se han orientado a la búsqueda de estrategias para captar y promover al empleado, estableciendo como meta atraer y retener a colaboradores productivos, a través de la gestión de talento humano, lo cual le facilite la estabilidad laboral y el compromiso organizacional.

241

Indudablemente, dada la situación de competitividad en la construcción, atraer personal se ha tornado cada vez más difícil, más aún en la ciudad de Barranquilla, donde las empresas de construcción han tenido un auge indescriptible, suscitado por la ubicación estratégica de la ciudad, el desarrollo logístico empresarial, el desarrollo portuario, procesos de desarrollo y crecimiento urbano, entre otros; lo que ha desencadenado la presencia de múltiples construcciones, induciendo a estas empresas a sumergirse en una guerra de talento. Dichas empresas experimentan el ser más competitivas, y el talento humano se ha convertido en un socio estratégico a fin de lograr una ventaja diferenciadora en este tipo de organizaciones.

También se destaca que la apertura económica ha generado grandes cambios, vinculados al surgimiento de nuevos empleos y recreando necesidades de atención al talento humano, por lo cual urgen, además de personal especializado en estas áreas, trabajadores que cuenten con la capacidad de ejecutar en forma efectiva dicho proceso de gestión. En respuesta a estos planteamientos, el presente estudio se orientó a determinar la influencia de la gestión de talento humano para la generación del compromiso organizacional en empresas constructoras colombianas, específicamente en Barranquilla, donde se abordan temas relacionados con el reclutamiento, la selección, entrenamiento, capacitación, así como la necesidad de involucrar a todos los empleados de la organización en los temas de una visión compartida, los valores de la organización, sus creencias, actitudes, presuposiciones, y expectativas cónsonas con la cultura organizacional para afianzar el compromiso en las empresas constructoras en la ciudad de Barranquilla-Colombia.

242

### **Estado del arte y fundamento teórico de la Gestión de talento humano y su enfoque estratégico**

Para todas las organizaciones, el realizar una gestión eficaz de su recurso humano es medular; esto, originado por el proceso económico-social que a nivel mundial han puesto en la palestra las prácticas de gestiones integrales del talento humano, con la finalidad de sumar nuevos empleados con capacidades diversas. Las empresas apuestan por retener a los trabajadores cualificados con antigüedad, y de igual manera están llamadas a orientar e incrementar el sentido de pertenencia de sus empleados hacia la organización para que coadyuve a la optimización de las operaciones orientadas al logro de resultados positivos.

En este orden de ideas, los directores, gerentes y supervisores, deben ejecutar acciones de forma oportuna y correcta, donde se involucren estrategias



y tácticas con la finalidad de obtener ventajas competitivas en el mercado. Bien lo señalan dentro de este marco Dolan y Raich (2010), opinan que la gestión de recursos humanos implica una serie de procesos que busca cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal que labora en una empresa, partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecidos la organización. Es pertinente resaltar aquí que el talento humano no es solo el esfuerzo o la actividad humana comprendida en la organización, así mismo son los factores que dan diversas modalidades a esa actividad, como lo es el conocimiento, la experiencia, la motivación, el interés vocacional, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros.

De acuerdo a lo expuesto, se puede inferir que ejecutar la gestión de talento humano en forma estratégica involucra la elección del personal adecuado para el puesto solicitado, una correcta orientación del personal de nuevo ingreso en la organización, capacitación requerida para el trabajo por el empleado, mejoramiento del desempeño laboral de cada persona, desarrollar relaciones laborales amables con cooperación creativa, fundamentar la creación y conservación de la moral, proteger la salud o total bienestar de los empleados, entre otros aspectos; todo esto conlleva a un personal altamente motivado, y por ende comprometido con la organización.

243

Adicional a lo anteriormente planteado, se puede decir que para mantener una alta productividad y competitividad en la organización, se hace necesario enfocarse en las actitudes de los empleados y sus efectos, destacando los elementos principales que permitan el proceso estratégico. Bajo este contexto, Alles (2009) consideró que la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Aunado a esta postura, Vercher (2010) ha manifestado que la gestión de talento humano, se entiende como una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona, la cual implica poseer conocimientos, adquirir compromiso y tener autoridad. De manera complementaria, abarca muchos factores del individuo, tales como: preparación, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, interés vocacional, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, entre otras; es decir, viene a ser la posesión de varias competencias.

Por otra parte, Chiavenato (2011) mantiene que la gestión de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas e igualmente evaluación de desempeño.

244 Contrastando todas estas conceptualizaciones, se tiene que la gestión del talento humano es una serie de acciones, estrategias y características que conllevan a la organización a un mejor desempeño de su personal, en cuanto abarca todas estas prácticas, y se concibe entonces como un conjunto de políticas y prácticas estratégicas necesarias para mantener un ambiente ideal para ejecutar un sistema de gestión del talento como medio para optimizar el rendimiento de cada empleado y de la organización, y en este caso, de las constructoras objeto de estudio de la presente investigación. No hay que olvidar que la dimensión estratégica de la gestión de talento humano, radica en el hecho de velar por todos los asuntos relacionados con los empleados en pro del logro de los objetivos estratégicos y tácticos, que influyen directamente en la calidad de los trabajadores y en el compromiso que estos tengan con su labor específica y general. Desde esta perspectiva y en función de los constructos teóricos indagados (Alles, 2009; Vercher, 2010; Chiavenato, 2011), la gestión estratégica de talento humano contribuirá a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Proporcionar competitividad a la organización: Significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Se logra cuando un ejecutivo afirma y da concreción al propósito de la gestión de talento humano, como es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa, las personas; se refiere a dar reconocimiento al personal y no solo dinero, a fin de que se perciba la justicia de las recompensas que reciben, tal como premiar los buenos resultados y no recompensar a las personas con bajo y cuestionable desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleado para medirlos.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: Para ser productivo el empleado necesita sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se le trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es fuente generadora de identidad personal. Las personas pasan el mayor tiempo en sus estaciones de labor, lo que amerita encontrar sinergia y armonía para lograr su identificación y fidelidad con el trabajo que realizan. El hecho de sentirse felices con la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Es un concepto que se refiere al aspecto de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia de la organización, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas en el trabajo o tareas significativas. Un programa de calidad de vida en el ámbito laboral trata de estructurar la tarea y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado, y convertir a la organización en un lugar de experiencias agradables y atractivas.

- Administrar el cambio: Los cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales del área necesitan saber cómo enfrentarlos si quieren contribuir con su organización. Estos se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: Toda actividad para gestionar el talento humano debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de talento humano; es una exigencia actual que tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social, no exentas de ese imperativo las empresas constructoras de Barranquilla.

246

### **Procesos de gestión de talento humano**

Para llevar a cabo los procesos productivos organizacionales, se requiere de un talento humano que comparta los valores y principios que identifican la cultura de la empresa, donde se destaque el rol que juega el individuo dentro de toda organización, por ser elementos fundamentales en los procesos de gestión estratégica; ámbito en el cual los empleados se presentan como ejecutores del funcionamiento de las actividades inherentes a la razón de ser de la organización.

En tal sentido, es oportuno plantear que, de acuerdo a las propias exigencias del trabajador o usuario de esta gestión, se hace necesaria la orientación y reestructuración de las organizaciones hacia la excelencia de los procesos de trabajo, lo cual implica la formación capaz y comprometida con el éxito de la empresa, en cada área que la conforma, desde el nivel gerencial hasta el operativo. Por esta razón se considera pertinente la aplicación de técnicas

de gestión de talento humano, en virtud de que puedan contribuir a la identificación objetiva de la situación real de las empresas y la redefinición de la gestión de personal; la acción y visión de las empresas frente a su equipo laboral para facilitar el desempeño eficiente de los trabajadores.

Atendiendo a estas consideraciones, Chiavenato (2011) afirma que los procesos de gestión juegan un papel fundamental dentro del sistema, ya que el proceso refleja las actividades claves enmarcadas dentro del ciclo del planear, hacer, verificar y actuar. Los procesos dirigen a la organización a innovadoras prácticas de excelencia dentro de un nuevo contexto cultural y estructural.

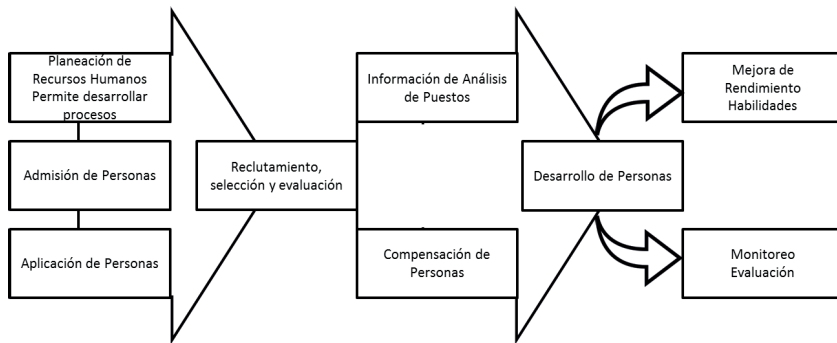
En el mismo sentido, Vercher (2010) agrega que los procesos de gestión del talento humano se presentan como un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procedimientos y actividades que tienen la finalidad de lograr la optimización de los recursos humanos como el capital más valioso de la organización a través de la aplicación de variables de efectividad que contribuyen a su compromiso con los objetivos institucionales.

247

Asimismo, para Mondy (2010) los procesos de gestión humana, tradicionalmente han estado orientados a resolver situaciones apremiantes de las organizaciones, tales como atender actividades de capacitación, para mostrar en el balance social que se desarrollan acciones para la compañía. Sin embargo, los diferentes constructos teóricos hasta ahora indagados demuestran que, indudablemente, la gestión humana actualmente está más integrada a todos los procesos de la organización cuyos lineamientos, políticas, estrategias y mecanismos, están concebidos para atraer colaboradores, así como también para el seguimiento de los trabajadores y el liderazgo profesional-personal; así se muestra en la Gráfica 1.

Tal y como se muestra en la Gráfica 1, el proceso de gestión inicia con la

planeación de talento humano, dando paso a lo que involucra la admisión de personas, lo cual, en opinión de Chiavenato (2011), es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. A su vez está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana, y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales.



248

**Gráfica 1. Procesos de gestión de talento humano**

Fuente: Castellano, Hernández y Caridad (2016).

Para Vercher (2010), los procesos de admisión de personal varían en las organizaciones; algunas utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras otras recurren a procesos avanzados y sofisticados, para escoger y traer personas que formen parte del personal que la integra, cumpliendo con el proceso de reclutamiento (interno o externo) y selección (a través de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación).

Dentro de este marco, la admisión se concibe como una metodología innovadora con características importantes centradas en la conducta humana; el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia en alineación o concordancia a las me-

tas organizacionales. Se destaca que en las empresas constructoras, este proceso debería estar asumido para atraer los mejores candidatos a ocupar posiciones, atendiendo las particularidades y características del negocio, para así garantizar el alcance de las metas organizacionales.

En cuanto a la aplicación de personas, como el proceso siguiente, Chiavenato (2011) sostiene que este es utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño. Por otra parte, Vercher (2010) lo relaciona con el diseño de cargo, el cual incluye la especificación del contenido, las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las necesidades tanto de los empleados como de la organización; constituyendo la manera como cada obligación está estructurada y dimensionada; debido a ello, se haya integrada a los distintos procesos de la gestión del talento humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los empleados.

249

En otro orden de ideas, Dolan *et al.* (2010), así como Robbins y Coulter (2010), hacen alusión a los tres grupos más populares de criterios utilizados para la aplicación de personas: evaluar el desempeño, los resultados de las tareas, los comportamientos y las características. La evaluación del desempeño permite proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto.

Es importante destacar que hoy en día se hace referencia a una nueva filosofía de empresa y de gestión de talento humano, que consiste en que los/as trabajadores/as tengan influencia y poder de decisión sobre su trabajo, sin necesidad de requerir constante permiso para actuar (empoderamiento); por tanto, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. La información descrita permite fundamentar que este es el proceso utilizado para diseñar las ac-

tividades que las personas realizarán al momento de ingresar a las empresas constructoras; en él se incluye el diseño de cargos y la evaluación de desempeño.

En cuanto a la compensación de personas, Chiavenato (2011) destaca que es uno de los procesos utilizados para incentivarlas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas; incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales. En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos clave para la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales que se deben alcanzar.

250 Señala Mondy (2010) que la compensación es el total de los pagos que se le proporciona a los empleados a cambio de sus servicios, con el propósito de atraer, retener y motivarlos. La compensación económica directa es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos; mientras que la compensación económica indirecta, denominada comúnmente prestaciones, son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.

Según Vercher (2010), las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa; y amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización, además de destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor a la organización, al cliente y a las propias personas.

Tradicionalmente, la compensación de personas como proceso básico de la gestión del talento humano, se basa en criterios contractuales y en subjetividades de la empresa; mientras que en la actualidad, parte del análisis del desempeño del puesto, características personales de la persona trabajadora,



reduce la subjetividad de estos criterios, priorizando la equidad interna; esto es, igualdad entre todas las personas trabajadoras.

En otro orden de ideas, el desarrollo de personas, en opinión de Mondy (2010), es una función importante de la administración del talento humano, que consiste no solo en la capacitación en sí, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño. La capacitación imparte a los empleados conocimientos y habilidades necesarias para sus actividades actuales.

Así mismo, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario, y posee un enfoque de largo plazo; prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que esta cambia y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas. Su propósito, es lograr un mayor rendimiento que se refleje en los resultados de análisis financiero. Los programas de capacitación gozan de una reputación de fortalecer la satisfacción del cliente, contribuir al desarrollo de las asociaciones y mejorar las actividades de investigación, entre otros.

251

Por otra parte, Chiavenato (2011) sostiene que capacitar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos, y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Dolan y Raich (2010) definen al desarrollo del empleado como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus

conocimientos, habilidades y actitudes. Normalmente la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización.

En este sentido, vendría a ser una acción permanente y enriquecedora que dota a las personas de conocimiento y experiencias que promuevan su valor profesional y mejora del rendimiento, en un puesto concreto dentro de la organización mediante el incremento de sus habilidades, potenciando los conocimientos y actitudes, lo cual se debe aplicar en las empresas constructoras de Barranquilla, a fin de lograr el compromiso que se requiere de los empleados que la conforman.

252

En cuanto al mantenimiento de personas, Chiavenato (2011) plantea que este es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

En el mismo orden de ideas, Dolan y Raich (2010) manifiestan que la gestión del talento humano será estratégica, cuando la organización logra captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos y mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización; para ello es necesario proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable, seguro, así como garantizar relaciones con los empleados amigables, de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia de las personas en la organización, más que eso, en su motivación para el trabajo, así como la consecución de los objetivos organizacionales.

Dentro de este marco, la esencia del mantenimiento de las personas radica

en que a los empleados se les debe proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, así como garantizar relaciones interpersonales amigables de cooperación y mutua convivencia. En las empresas constructoras de viviendas deben existir las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, ya que esto permite el mantenimiento de las mismas dentro de la organización.

Finalmente el monitoreo o evaluación de personal, está referido a saber lo que hacen los empleados, así como al manejo de sistemas de información gerencial. Según Vercher (2011), tiene un significado especial en esta parte, y consiste en seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren de un considerable esfuerzo en el monitoreo de sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

253

Según Chiavenato (2011), el monitoreo de las personas se fundamenta esencialmente en el banco de base de datos y en el uso de un sistema de información adecuado. El banco de datos es considerado como la base de todo sistema de información, funciona como sistema de almacenamiento, acumulación de datos codificados disponibles para el procesamiento y obtención de información, a saber: registros de personal, de cargos, de remuneraciones, de beneficios, de entrenamiento de candidatos y otros registros, según las necesidades de la organización.

Dentro de estas perspectivas, se presenta este proceso como una herramienta esencial en la gestión de talento humano, haciéndose indispensable para enfrentar los desafíos y la competencia actual en mercados cada vez más complejos; la misma profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, orientándose a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa.

### **Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional tiene que ver con aquellas actitudes de los empleados, por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte del equipo de trabajo al que pertenecen; a este respecto, Robbins y Judge (2013) se refieren al compromiso como la obligación contraída con la organización, y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales, sino con la compensación de la institución a sus trabajadores, la cual debe estar según los estándares vigentes establecidos a nivel laboral.

254 Asimismo Koontz, Weihrich y Cannice (2012), aseguran que en la medida que exista afinidad en la cultura organizacional entre empleados y empresa, el resultado será favorable para la organización, y el compromiso laboral será mayor. A su vez, Newstrom (2011) manifiesta que el compromiso es el grado de identificación que posee un empleado con su organización, así como el deseo de seguir participando activamente en ella, e incluso lo cataloga como lealtad del empleado. A través del compromiso, el empleado consolida los valores con la organización y al mismo tiempo crea una interacción entre esta y él, para asumir los retos de la empresa y lograr la excelencia de su labor; en una palabra, vendría a ser fidelidad.

En consecuencia, el compromiso organizacional que se aspira tengan los empleados con las empresas constructoras de Barranquilla, estaría relacionado con los elementos y valores que el empleado toma tanto de la organización como de él, sintiendo que el triunfo de esta es el suyo, y asume las responsabilidades desde una perspectiva más amplia, mediante el bienestar de la organización y de todos los que la integran. Se destaca que para generar compromiso se presentan los siguientes niveles:

**Gestión de talento humano para la generación del compromiso organizacional  
en empresas constructoras colombianas**

*Tabla 1. Niveles de compromiso*

Niveles	Posición Teórica
Compromi- so afectivo	<p>Desde la perspectiva de Arciniega y González (2012), el compromiso afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. En realidad, es muy frecuente que el trabajador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la organización; sin embargo, esta identificación y afinidad se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del empleado hacia su compañía.</p> <p>Para Chiavenato (2011), es la adhesión emocional del empleado hacia la empresa adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente. Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa, se preocupa cuando esta va mal y muestra una gran felicidad cuando va bien. El colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que posee sentido de pertenencia. En este sentido, el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que estos experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo.</p>
Compromi- so continuo	<p>Para Arciniega y González (2012), es aquel que revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Con el paso del tiempo, el empleado percibe que hace pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le reeditien, pudiendo ser inversiones monetarias, como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la empresa y que perdería si se fuera; es decir, el empleado está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero o esfuerzo en ella, y dejarla significaría perder todo lo invertido.</p> <p>Según Chiavenato (2011), considera esta variable como las oportunidades que tiene el colaborador para conseguir otro empleo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual; por lo tanto, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la organización para la cual trabaja. Variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también otros aspectos como el nivel educativo o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa también influyen, y desde luego, aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral. Este nivel de compromiso es consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.</p>
Com- promiso normativo	<p>Según Arciniega, y González (2012), es aquel de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa. Suele poseer sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; o sea, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que le contrata. Desde luego, la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.</p> <p>Vercher (2010) indica que el compromiso normativo se define como deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa, como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, entre otros). En este sentido, el compromiso normativo es aquel en donde se ha comprobado que los trabajadores, al mantener un alto grado de compromiso tanto afectivo, como de continuidad o normativo, poseen mayor intención de permanecer en la empresa que otros trabajadores con niveles inferiores de compromiso.</p>

Fuente: Castellano, Hernández y Caridad (2016).

## MÉTODO

El método seguido en esta investigación y en función de los datos, se clasifica como de campo; es una investigación no experimental, pues se analizó la gestión de talento humano como influencia para la generación de compromiso organizacional, estableciendo sus naturalezas específicas sin participar o manejar el contexto, y se ejecutó una sola medición. Dentro del diseño no experimental, se tipifica como transeccional, y la población se calificó como finita, accesible y objetiva; no requirió muestra o muestreo. Estuvo compuesta por 72 empleados de los departamentos de administración y operaciones pertenecientes a empresas constructoras en Barranquilla.

256

Para recolectar la información requerida se utilizó como instrumento un cuestionario autoadministrado con escala Likert, con 5 alternativas, donde 5 es siempre, 4 casi siempre, 3 representa algunas veces, 2 es casi nunca y 1 es nunca. Los datos se analizaron con estadística descriptiva, calculando parámetros que proveen información global de toda la población, a través de la distribución de frecuencias, convirtiendo los datos en porcentajes o proporciones, los cuales están contenidos en tablas de tendencias porcentuales, todo siguiendo las teorías de autores como Hernández, Fernández y Baptista (2011), y Álvarez (2010), entre otros, en la orientación de todo el proceso.

## RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Mediante la aplicación del cuestionario con diferentes alternativas de respuesta tipo escala Likert, se identificaron los procesos de gestión del talento humano para empresas constructoras colombianas, entre estos se encuentran: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas, suministrándose el detalle de cada una de estas:

*Tabla 2: Procesos de gestión de talento humano*

Dimensión: Procesos											
Indicador	Alternativas de Respuestas	S		CS		AV		CN		N	
		Ítemes	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA
Admisión de personas	1	0	0	0	0	0	0	62	86	10	14
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	3	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
Aplicación de personas	4	0	0	62	86	10	14	0	0	0	0
	5	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	6	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
Compensación de personas	7	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	8	72	100	0	0	0	0	0	0	0	0
	9	72	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Desarrollo de las personas	10	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	11	72	100	0	0	0	0	0	0	0	0
	12	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
Mantenimiento de personas	13	0	0	0	0	0	0	62	86	10	14
	14	0	0	0	0	0	0	62	86	10	14
	15	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
Monitoreo de personas	16	0	0	62	86	10	14	0	0	0	0
	17	72	100	0	0	0	0	0	0	0	0
	18	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
Promedio de Respuestas		15	21	7	10	1	1	10	14	39	54

Fuente: Castellano, Hernández y Caridad (2016).

En la Tabla 2 se refleja que el 86 % de los encuestados consideró que casi nunca se ejecuta el proceso de admisión de personas para atraer candidatos a las empresas constructoras; el 14 % expresa que casi nunca la recepción de trabajadores se ejecuta a través del llamado de aspirantes. Regularmente el ingreso de los colaboradores se ejecuta sin procedimientos específicos. Por otra parte, se observa que el 100 % de los entrevistados afirma que nunca se realizan las pruebas pertinentes para la admisión de personal con procesos

avanzados. En este sentido, se observa que en la actualidad los empleados contratados por las constructoras no son evaluados en sus competencias psicológicas-cognitivas, a pesar de presentar áreas operativas de alto riesgo.

Al mismo tiempo, el 100 % de los encuestados respondió que en el proceso de admisión nunca se escoge al candidato que cumplirá con las necesidades básicas de la organización. Normalmente es contratado personal sin tomar en consideración las necesidades de las organizaciones constructoras. Desde la perspectiva de Mondy (2010), el proceso de admisión va ligado con la conducta del futuro trabajador de la organización, y en ese proceso radica la importancia de escoger, mediante procedimientos que contribuyen a tomar mejores decisiones, a la persona que se espera que de alguna manera cumplirá con las necesidades básicas de la organización, y cumplirá con la misión y visión de la misma.

258

En el mismo orden de ideas, el 86 % de los encuestado expresó que en las constructoras casi nunca se diseñan actividades para que sean ejecutadas en las empresas; desde otra óptica, el 14 % de las personas entrevistadas considera que a veces son planificadas las actividades a ser desarrolladas. Las organizaciones constructoras no realizan planes para el desarrollo de sus operaciones.

Por otra parte, se aprecia que un 100 %, manifiesta que los distintos procesos de la gestión del proceso de talento humano no están relacionados con el desarrollo de las personas en la constructora, dado que estas empresas no poseen planes directos para el crecimiento de sus empleados. Igualmente, el 100 % de los encuestados manifestó que nunca los sistemas de aplicación de personas están directamente relacionados con el puesto de trabajo. De forma recurrente los empleados contratados son rotados o asignados en diferentes cargos, es decir, que no existen descripciones de cargos.

En este sentido, Chiavenato (2011) considera que la aplicación de personas



es el segundo proceso en la gestión del talento humano; lo define como procesos utilizados para diseñar las actividades que los trabajadores realizarán en la empresa: orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.

Aunado a ello, se evidencia la respuesta de los entrevistados, los cuales responden en 100 % seleccionando la opción nunca, respecto a si la compensación permite incentivar a las personas para satisfacer sus necesidades individuales en la constructora, lo que indica que los bajos sueldos y bonificaciones son causa de la insatisfacción del personal. También se puede apreciar que el 100 % de los encuestados manifestó que la compensación de las personas influye sobre la motivación y, por ende, en el compromiso organizacional. Dentro de este marco, en las empresas constructoras los empleados demuestran su desánimo a raíz de las bajas remuneraciones económicas percibidas.

259

Por otro lado, el 100 % de los consultados responden con la opción siempre, con respecto a si recibir recompensas en la constructora permite aumentar la conciencia laboral del individuo. En este sentido, el incentivo suministrado por las organizaciones constructoras a los trabajadores incrementa la productividad de cada uno de los trabajadores.

Desde la óptica de Mondy (2010), la compensación es el total de los pagos que se les proporciona a los empleados a cambio de sus servicios, con el propósito de atraer, retener y motivarlos. La compensación económica directa es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos; mientras que la compensación económica indirecta, denominada comúnmente prestaciones, son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.

En otro orden de ideas, el 100 % consideró que en la constructora nunca se

da el desarrollo de personas mediante información básica para que aprendan nuevas aptitudes. Los empleados de las constructoras, por la dinámica laboral no son capacitados en áreas fuera de sus obligaciones. Asimismo el 100 % de los encuestados manifestó que el desarrollo de personas siempre permite mejorar el rendimiento de los trabajadores de la constructora. Se debe recordar el enunciado que establece que el personal debidamente capacitado ejecuta sus actividades de manera tanto eficaz como eficiente.

Aunado a ello, un 100 % señaló que en la constructora nunca se realiza un esfuerzo constante por mejorar la formación de los trabajadores. Las actividades de capacitación no son llevadas a cabo de forma permanente en las organizaciones dedicadas a la construcción.

260

Según Vercher (2010), el desarrollo de personas implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización; no se trata de enviar a las personas a cursos de formación, sino de un esfuerzo por desarrollarlos. Esta habilidad es fundamental a la hora de gestionar la formación de la plantilla de los trabajadores.

Seguidamente, el 86 % de los sujetos expresó que casi nunca se crean condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas; en otra opinión, un 14 % manifestó que nunca se establecen entornos amigables para los trabajadores. Esta situación genera un bajo rendimiento de los empleados; además se visualizó que el 86 % de los entrevistados declaró que en la constructora casi nunca se procura la permanencia de las personas dentro de la misma para el logro de los objetivos organizacionales; por otra parte, un 14 % expresó que los empleados colaboradores no duran largos períodos de tiempo en las empresas. Normalmente el personal de las constructoras permanecen poco tiempo dentro de las organi-

zaciones, pues se genera alta rotación de personal ante las insatisfacciones ya mencionadas.

Por otro lado, el 100 %, señaló que la organización no ofrece un sistema de recompensas a sus miembros con el fin de mantenerlos satisfechos. La insatisfacción del personal es constante a raíz de la falta de motivación, generándose bajo rendimiento. Considera Vercher (2010), que la compensación y planes de beneficios sociales forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya; este aspecto es lo que se conoce sociológicamente como el empoderamiento de las organizaciones, por lo que en muchas instituciones se acostumbra a mencionar que todos los empleados pertenecen a una gran familia.

Siguiendo con el análisis, el 86 % de los encuestados expresó que dentro de la organización se mantiene el comportamiento de las personas en forma adecuada y en cumplimiento de las normas; desde otra óptica, el 14 % de las personas entrevistadas consideraron que a veces las actitudes de los colaboradores son permanentes. Esto indica que la conducta de los trabajadores de las empresas constructoras es poco variante.

261

Asimismo un 100 % afirmó que, en las constructoras de Barranquilla, el proceso de monitoreo permite alcanzar los objetivos a través de las labores diarias, lo que indica que al realizar su evaluación, y llevar un control de sus procesos, estas organizaciones logran obtener las proyecciones establecidas. Igualmente, se evidencia que el 100 % de los encuestados manifestó que en la empresa no existe un banco de datos que respalde el sistema de información adecuado.

De acuerdo con Vercher (2010), el monitoreo de personas significa seguir,

acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

**Tabla 3. Niveles de compromiso organizacional**

Dimensión: Compromiso											
Indicador	Alternativas de Respuestas	S		CS		AV		CN		N	
		Ítemes	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA
Compromiso afectivo	19	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	20	0	0	0	0	10	14	0	0	62	86
	21	0	0	0	0	0	0	72	100	0	0
Compromiso continuo	22	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	23	0	0	0	0	0	0	72	100	0	0
	24	0	0	72	100	0	0	0	0	0	0
Compromiso normativo	25	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	26	72	100	0	0	0	0	0	0	0	0
	27										
Promedio de Respuestas		20	20,4	3	3	10	10,2	7	7,1	59,3	40

Fuente: Castellano, Hernández y Caridad (2016).

En la Tabla 3 se puede apreciar que el 100 % de la población manifestó que en la organización no existe compromiso afectivo de los empleados con las empresas constructoras, esto tiene que ver con el hecho de que los empleados no sienten aprehensión con respecto a sus compromisos laborales. Cabe destacar que los empleados integrados emocionalmente experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significación de su trabajo.

Dentro de este marco, existe contradicción con la propuesta de Arciniega y González (2012), quienes plantean que el compromiso afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de

la empresa. En realidad, es muy frecuente que el trabajador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la organización, sin embargo, esta identificación y afinidad con la empresa se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del empleado hacia su compañía.

Asimismo el 86 % de los encuestados admitió que nunca se refleja en la organización la solidaridad del colaborador con los problemas de la empresa; por otra parte, el 14 % de los entrevistados manifiesta que los empleados a veces prestan su apoyo al originarse condiciones adversas a las organizaciones. Los trabajadores no poseen sentido de pertenencia por las compañías en las cuales laboran.

De la misma manera, los entrevistados expresaron que no existe un compromiso afectivo que permita a los empleados su disposición a los cambios organizacionales. Las constructoras no transmiten a sus empleados lo referente a la responsabilidad afectiva. A este respecto, Vercher (2010) indica que, en el compromiso afectivo, normalmente los colaboradores tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se involucran en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido; actitudes que son altamente deseables por gerentes y directores.

Seguidamente, el 100 % de la población señaló que dentro de la organización no se evidencia el compromiso continuo que revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Los empleados no desarrollan una responsabilidad continua hacia las organizaciones. Asimismo los empleados no tienen la oportunidad de apegarse a las empresas del sector estudiadas por un largo período de tiempo. Generalmente, los trabajadores de las organizaciones constructoras permanecen períodos cortos, dado que existe una alta rotación de personal, sustentado por los tipos de contratos existentes y a la competencia.

Asimismo el 100 % consideró que, en la organización, el empleado que mantiene un alto compromiso continuo tiende a manifestar estabilidad laboral. En este sentido, los trabajadores con cargos relevantes son los que desarrollan mayor permanencia en las empresas constructoras de Barranquilla. En opinión de Vercher (2010), el colaborador que tiene un alto compromiso continuo, y que en los otros dos tipos mantiene un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional.

264

Asimismo, el 100 % manifestó que en la organización no se observa el compromiso por parte del trabajador de permanecer en ella, puesto que el período de duración de los empleados en las organizaciones constructoras estudiadas es relativamente corto. De acuerdo a lo planteado, esto se genera por la alta rotación de personal. Con respecto al compromiso normativo, el 100 % de la población manifestó que existe la incondicionalidad del empleado para desarrollar proyectos. Los trabajadores cumplen a cabalidad con los requerimientos que rigen el correcto desenvolvimiento de las organizaciones.

De la misma manera, los entrevistados expresaron que el compromiso normativo en la organización no está definido como gratitud por parte de los trabajadores. Los empleados no desarrollan sus actividades por deber moral, hacen su trabajo cuando se requiere. Vercher (2010) indica que el compromiso normativo se define como deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa, como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, entre otros).

Después de haber obtenido la *data* generada por la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a los empleados de las empresas construc-

toras de Barranquilla, y una vez presentados el análisis y discusión de los resultados se presentan las siguientes conclusiones:

Al estudiar la gestión de talento humano ejecutado en empresas constructoras de Barranquilla, se pudo constatar que se aplican de forma aislada algunos de los procesos involucrados; siendo uno de los procesos de mayor ausencia la planeación de recursos humanos y, por ende, los lineamientos posteriores, tales como admisión, aplicación, compensación, desarrollo y monitoreo.

Indudablemente eso ha llevado a que estas constructoras no sigan métodos y técnicas homogéneas en los procesos de reclutamiento y selección del personal; además de la inexistencia de planes de desarrollo de carrera que proyecten e impulsen a sus empleados. Por otra parte, se comprobó que aun cuando las organizaciones cumplen con el pago de las prestaciones mínimas establecidas por las leyes, no existe dentro de esas empresas un sistema de compensaciones y prestaciones justo, ni se sigue el sentido de equidad.

265

Al tenor de las dos conclusiones anteriores, surge una tercera, y es que se evidencia la existencia de fuerte debilidad en la formulación e implementación de estrategias para la ejecución de estos procesos, por ende existe un desconocimiento por parte del empleado en lo que respecta a misión, visión y objetivos que persiguen estas empresas, trayendo como consecuencia una falta de compromiso y de identificación con las mismas. En este mismo punto cabe destacar la ausencia de estrategias a nivel funcional dentro de las organizaciones.

En este contexto, se recomienda a las empresas constructoras estudiadas

enfocarse en forma sistemática y normar los aspectos que a continuación se mencionan, los cuales tienen como objetivo generar compromiso organizacional en los empleados de una empresa:

- Desarrollar la planeación del talento humano a fin de contar con la disponibilidad de procedimientos para ejecutar la inducción, socialización, selección, reclutamiento, capacitación, desarrollo de carrera y programas de seguridad social y salud acordes con las necesidades y la realidad de la organización.
- Utilizar diversas fuentes de reclutamiento para mantener un equilibrio entre la fuerza laboral interna y externa; que el empleado actual tenga las mismas posibilidades de ocupar el puesto vacante como la tienen los posibles candidatos.
- Aplicar pruebas psicométricas y realizar verificación de antecedentes en el proceso de selección de personal a fin de poder comprobar si el candidato es el más apto y capacitado para ocupar el puesto vacante.
- Considerar planes de incentivo para los trabajadores, que puedan ser otorgados por la organización a fin de mantenerlos motivados, como el pago de horas extras, programa de salud, transporte, entre otros.
- Realizar un plan de carrera del empleado a fin de que se someta a un proceso constante de actualización de sus conocimientos y pueda crecer profesionalmente dentro de las organizaciones.
- Ofrecer inducciones, planes de capacitación al empleado a través de becas, planes de estudio o financiamientos a fin de formarlos como profesionales integrales, potencializando sus conocimientos técnicos y su desempeño afectivo, aumentando su compromiso con la organización.
- Establecer políticas disciplinarias claras y justas, y darlas a conocer al personal, así como sistema de quejas y reclamos para los empleados, de manera tal que la comunicación del trabajador con el departamento de recursos humanos sea más abierta, oportuna y formal.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Nueva Edición. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Arciniega, L. M. y González, L. (2012). Explorando los flancos de la lealtad: análisis de la estructura y significado de la dimensión normativa del compromiso organizacional. *Revista de Psicología Social*, 27, 273-285. Recuperado de: <http://gredos.usal.es/jspui/handle/10366/126821>
- Álvarez, M. (2010). *Guía metodológica para la elaboración de trabajos de grado*. DF-México: Editorial PSP. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. y Valera R. (2011). *Administración de recursos humanos. Un enfoque Latinoamericano*. Quinta Edición. México: Editorial Pearson.
- Dolan, S., Valle, R. & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3ra edición, Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Dolan, S. y Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10, 35-52. Recuperado de: [http://accid.org/revista/documents/ilovepdf.com\\_split\\_2\\_pp\\_35-52.pdf](http://accid.org/revista/documents/ilovepdf.com_split_2_pp_35-52.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2011). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Décimo cuarta Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Mondy, R. W. (2010). *Human resource management, 11th ed*. New Jersey: Pearson.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Décimo tercera edición. México: Editorial McGraw-Hill.

- Prieto Pulido, R. A., Villasmil, M., & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *CICAG*, 8(2), 1-12.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima Edición. México: Editorial Pearson.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*, Decimoquinta Edición. México: Editorial Pearson.
- Vercher, S. (2010). *El plan de gestión: un método integral para su elaboración y control*. Barcelona: Marcombo.

---

**Como citar este capítulo:**

Castellano-Caridad, M., Hernández-Malpica, P. & Caridad-Faria, M. (2017). Gestión de talento humano para la generación del compromiso organizacional en empresas constructoras colombianas. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo- Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 235-268.