

APROXIMACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Carlos Alberto Pacheco Sánchez - José Gregorio Arévalo Ascanio
Genny Torcoroma Navarro Claro

Universidad Francisco de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación

APROXIMACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Carlos Alberto Pacheco Sánchez,
José Gregorio Arévalo Ascanio,
Genny Torcoroma Navarro Claro

Catalogación en la publicación - Biblioteca Nacional de Colombia

Pacheco Sánchez, Carlos Alberto
Aproximación de las prácticas de gestión del talento humano en las organizaciones / Carlos Alberto Pacheco Sánchez, José Gregorio Arévalo Ascanio, Genny Torcoroma Navarro Claro. -- 1a. ed. -- Ocaña : Universidad Francisco de Paula Santander ; Bogotá : Ecoe Ediciones, 2021.
85 p. -- (Ciencias empresariales. Administración)

Incluye glosario y datos de los autores en la pasta. -- Contiene referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-503-043-5 -- 978-958-503-046-6 (e-book)

1. Administración de personal – Investigaciones – Ocaña
I. Arévalo Ascanio, José Gregorio II. Navarro Claro, Genny Torcoroma III. Serie

CDD: 658.301 ed. 23 CO-BoBN- a1071664

Área: *Ciencias empresariales*
Subárea: *Administración*

Universidad Francisco de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación

© Carlos Alberto Pacheco Sánchez
© José Gregorio Arévalo Ascanio
© Genny Torcoroma Navarro Claro

► Universidad Francisco
de Paula Santander
Vía Acolsure, Sede el Algodonal
Ocaña Norte de Santander -
Colombia
Teléfono (057)(7) 5690088
Bogotá, Colombia

► Ecoe Ediciones Limitada
Carrera 19 # 63C 32
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, diciembre del 2020

ISBN: 978-958-503-043-5
e-ISBN: 978-958-503-046-6

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Coordinadora editorial: Gisela Arroyo Andrade
Corrección de estilo: Carolina Páez
Diagramación: Alfonso Álvarez
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Carvajal Soluciones de
comunicación S.A.S
Carrera 69 #15 -24

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

AGRADECIMIENTOS

La gestión humana es el referente de una identidad empresarial altamente responsable con su sociedad.

Agradecimientos a Dios y a la Virgen de Torcoroma,

a las empresas del municipio que participaron en la investigación,

a la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y

a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

CONTENIDO

Prólogo ..... **xiii**

Capítulo 1: Introducción 1
1.1 Contexto 2
1.2 Una aproximación a la gestión humana en Ocaña 5

Capítulo 2: Conceptualización, modelos y teorías sobre gestión humana 9
2.1. Conceptos 9
2.2. Estado del arte 13
Investigaciones sobre gestión humana: una revisión desde la perspectiva mundial 13
Resultados de la revisión 14
2.3. Teorías y modelos 20

Capítulo 3: Metodología 25

Capítulo 4: Sectores económicos y la generación de empleo 29

Capítulo 5: Realidades del proceso de gestión humana en los sectores empresariales 33
5.1. A nivel nacional 34
5.2. Condiciones laborales 34
Áreas funcionales y su participación 35
5.3. Criterios para la selección de personal 36
5.4. Motivación laboral en las organizaciones 40

Capítulo 6: Formación para el trabajo 45
6.1. Demanda de formación para el trabajo 45
6.2. Ofertas de formación para el trabajo 50
Servicio Nacional de Aprendizaje (sena) 52

Capítulo 7: Barreras para la generación de empleo 59

Capítulo 8: Enfoques modernos de la gestión humana: inferencias y reflexiones 63

Capítulo 9: Conclusiones 69

Epílogo 73

Glosario 75

Referencias 77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Límites del municipio de Ocaña, Norte de Santander 4
Tabla 2. La investigación de gestión humana: una revisión (2018-2020) 17
Tabla 3. Descripción general de la teoría de la agencia 23
Tabla 4. Matriz de operación de variables 27
Tabla 5. Ramas de la actividad económica y la relación de ocupados 30
Tabla 6. Sectores y generación de empleo en Ocaña 31
Tabla 7. Criterios para la selección del personal 36
Tabla 8. Motivación laboral en los trabajadores 42
Tabla 9. Capacitaciones que han recibido los empleados de las organizaciones 46
Tabla 10. Necesidades de capacitación de la población 48
Tabla 11. Factores que afectan los procesos de formación 49
Tabla 12. Oferta académica de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña 51
Tabla 13. Oferta académica de la Fundación de Estudios Superiores Comfanorte, FESC, Ocaña 52
Tabla 14. Programas presenciales ofertados por el SENA 53
Tabla 15. Programas virtuales y a distancia ofertados por el SENA 53
Tabla 16. Especializaciones tecnológicas virtuales ofertadas por el SENA 54
Tabla 17. Cursos de corta duración, 40 horas 55
Tabla 18. Mercado de trabajo 59
Tabla 19. Principales barreras para la generación de empleo en Ocaña 61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Contexto 3
Figura 2. Panorámica de Ocaña, Norte de Santander 3
Figura 3. Ocaña le apuesta a su internacionalización 5
Figura 4. Conceptos relativos a la gestión humana 10
Figura 5. Modelo de gestión humana 13
Figura 6. Publicaciones de gestión humana de 2018 a 2020 14
Figura 7. Autores con mayor número de publicaciones 15
Figura 8. Documentos por país 15
Figura 9. Modelo de la planificación operativa integral 26
Figura 10. Establecimientos según actividad económica en Ocaña 31
Figura 11. Establecimientos según escala de personas ocupadas en Ocaña 32
Figura 12. Imagen relativa al desempleo en Colombia 34
Figura 13. Áreas funcionales donde más se contrata personal 35
Figura 14. Proceso de selección de personal 36
Figura 15. Criterios para la selección del personal 37
Figura 16. Procesos para el reclutamiento del personal de acuerdo con los sectores 38
Figura 17. Pago de aportes de seguridad social 39
Figura 18. Elementos que hacen parte de la motivación de personal 40
Figura 19. Proceso de motivación *41*
Figura 20. Motivación laboral en los trabajadores 42
Figura 21. Imagen que representa la formación virtual 46
Figura 22. Capacitaciones que han recibido los empleados de las organizaciones 47
Figura 23. Necesidades de capacitación de la población 49
Figura 24. Ofertas de formación para el trabajo 50
Figura 25. Barrera para la generación de empleo 60

LISTA DE ABREVIATURAS

Dane	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
Snies	Sistema Nacional de Información de la Educación Superior
sena	Servicio Nacional de Aprendizaje
Ufpso	Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña
Fesc	Fundación de Estudios Superiores Comfanorte
Grh	Gestión de Recursos Humanos
Pyme	Pequeña y Mediana Empresa
Ntc	Norma Técnica Colombiana
Iso	Organismo Internacional de Normalización
Ntcgp	Sistema de Gestión de la Calidad para la Gestión Pública Colombiana
Scienti	Red Internacional de Fuentes de Información y Conocimiento para la Gestión en Ciencia, Tecnología e Innovación
conpes	Consejo Nacional de Política Económica y Social

PRÓLOGO

Para quienes gestionan diariamente a las personas, como parte de su actividad profesional, no existe guía suficiente que contenga orientación con el fin de ejercer de manera responsable y exitosa esta labor. Cada proyecto donde el capital humano está involucrado representa una nueva oportunidad de aprendizaje para los gerentes o los administradores. La importancia de gestionar de forma estratégica al capital humano ha sido señalada por distintas instancias de carácter internacional, caso de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), la cual indica que las personas que colaboran en la organización son "[…] el factor decisivo en crear una ventaja competitiva a largo plazo para su empresa" (OIT, 2016). Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en la obra "Capital humano: cómo influye en su vida lo que usted sabe", destaca como parte de la clave del crecimiento "[…] la importancia de la gente, sus habilidades, conocimientos y competencias, para el crecimiento económico o, en otras palabras, el capital humano" (OCDE, 2007).

Este libro refleja el esfuerzo que realizan los autores, investigadores jóvenes llenos de experiencia en el método y la disciplina que abordan, quienes hacen suya la complicada empresa de estudiar la gestión del capital humano en la importante provincia colombiana de Ocaña. Allí encontraron un interesante nicho de investigación, no solo por la cantidad de personas que colaboran en las unidades de estudio abordadas (más de mil doscientas); sino por sus particularidades, por ejemplo, el hecho de que en general no cuenten con un área dedicada a la gestión del capital humano, lo que representa el tamaño del reto en el área y también la riqueza de los resultados obtenidos.

Los autores inician llevando al lector en un recorrido claro y didáctico por las generalidades de la gestión humana, explicando de manera práctica el estado del arte, es decir, la producción científica alrededor del tema, mostrando de forma gráfica cómo ha cobrado relevancia en los últimos años hasta el 2020. La operacionalización de variables resulta de interés para el lector por la claridad de la metodología utilizada para la construcción del instrumento que fungió como herramienta para recolectar la información de campo. Los maestros Pacheco, Arévalo y la maestra Torcoroma, guían en la comprensión de los datos analizados y las características de las organizaciones estudiadas; por ello, el apartado cuarto del libro funciona como un referente para quienes emprenden trabajos de investigación en el área empresarial.

En el capítulo quinto nos presentan un acercamiento a las organizaciones de la región de Ocaña, reflejando una problemática en el rubro de gestión del capital humano: el poco personal dedicado a operar estas áreas, dado que los procesos hallados para la selección de los colaboradores, en ocasiones, son determinados por el empirismo del reclutador. También presentan las estrategias de captación utilizadas para la obtención del talento humano, que van desde el uso de las TIC hasta el voz a voz.

En cuanto a los resultados de la investigación se encuentra información de gran valía para los interesados en el tema, en específico, en lo relacionado a la motivación de los trabajadores, con el evidente resultado negativo del rubro de remuneración; cabe destacar que las relaciones interpersonales son el aspecto con mejor percepción por parte de los colaboradores. Acerca de la formación para el trabajo los autores presentan una asignatura pendiente para las organizaciones, que es el desarrollo de los colaboradores a través de la capacitación, lo que brinda no solo mayores posibilidades de crecimiento como colaboradores, sino también en el ámbito personal.

Por último, las barreras para la generación de empleo en el municipio estudiado son tres, a razón de los altos costos de contratación, los bajos ingresos y la ausencia del estado. En definitiva, reconocer como tarea primordial de los administradores y los empresarios, emprender acciones de mejora en el área de gestión del capital humano en esta región, esto permite a los lectores de otras latitudes, dentro y fuera de Colombia, tomar como referencia este estudio, que resulta bien elaborado en lo teórico y lo metodológico. Enhorabuena por esta aportación al conocimiento en el área de la gestión del capital humano a los investigadores Pacheco, Arévalo y Navarro.

María de Jesús Espino Guevara
Directora de Investigación y Posgrado
Universidad del Valle de Puebla
Septiembre de 2020

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

La gestión humana es un componente esencial y valioso para profundizar en el mercado del trabajo compuesto de ofertas de oportunidades laborales presentadas por las distintas organizaciones y de demandas de profesionales o trabajadores que requieren una remuneración a cambio de su trabajo y tiempo (Vallejo Chávez, 2016). Desde luego, los repentinos cambios del sector empresarial exigen mayor velocidad en los procesos de vinculación y permanencia del capital humano competitivo. Por ello, las acciones estratégicas de una organización deben centralizarse en obtener mejores oportunidades para sus colaboradores desde una oferta de salarios positivos, estímulos, remuneraciones y prácticas que fomenten el desarrollo profesional del capital intelectual.

Es clave entender que, a la fecha, el capital humano se considera como el principal activo de una empresa al ser un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, capacidades, competencias y técnicas, que poseen y pueden aportar las personas a una organización para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa (Brian, Bermúdez y Mora, 2019).

Ahora bien, la cultura empresarial de la región juega un papel trascendental en el correcto proceso de la gestión humana; sin embargo, para realizar un análisis empresarial frente al tema es importante conocer las condiciones actuales, sobre todo, observar la administración que ejercen frente al direccionamiento del personal vinculado. No obstante, la problemática latente del estudio radicó en el desconocimiento que se tenía en el momento frente a los procesos de planificación,

organización y dirección del capital humano de las organizaciones del municipio de Ocaña. Por consiguiente, el objetivo del proyecto de investigación fue conocer variables inmersas en la planeación integrada del proceso de gestión humana, analizando las dimensiones de impacto del sector empresarial en la generación de empleo en Ocaña desde los procesos internos de vinculación de personal, el reconocimiento de los factores motivacionales y, por último, el análisis de las ofertas institucionales para la formación del trabajo.

En materia de estudio acerca de gestión humana en la región del oriente colombiano, durante la década 2010-2019, se debe reconocer que las investigaciones de carácter académico son relativamente escasas, olvidando que la gestión de talento humano debe ser estratégica y no solo operativa, lo cual significa que debe ir más allá de pagar nóminas y diligenciar permisos de vacaciones; más bien, debe dar el salto hacia una unidad estratégica que entienda las metas de la organización (Dinero, 2019).

El presente libro construye una conceptualización acerca del capital y la gestión humana, desde distintos apartados. Asimismo, se identifican las áreas funcionales con mayor reclutamiento de personal; los criterios para la selección de nuevos demandantes ocupacionales, al igual que su contribución salarial y profesional a los colaboradores existentes de acuerdo con las capacitaciones y el pago de seguridad social; los factores internos y externos que inciden en la motivación de los empleados; la determinación de las ofertas académicas para promover la formación en el trabajo y las principales barreras que presentan los cuatro sectores empresariales para la generación de empleo (comercial, financiero, solidario e industrial); por último, se correlacionan los hallazgos obtenidos de la investigación acerca de la dinámica empresarial en función del mercado de trabajo con los enfoques modernos de la gestión humana.

1.1 Contexto

Ocaña es una región del departamento de Norte de Santander, ubicada al Oriente de Colombia, es considerada como la segunda ciudad del departamento después de Cúcuta. La región donde se encuentra se denomina "Provincia de Ocaña", debido a su influencia como máximo centro de comercio, turismo, educación, cultura y tecnología.

Figura 1. Contexto



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Panorámica de Ocaña, Norte de Santander



Fuente: elaboración propia.

Tabla 1. Límites del municipio de Ocaña, Norte de Santander

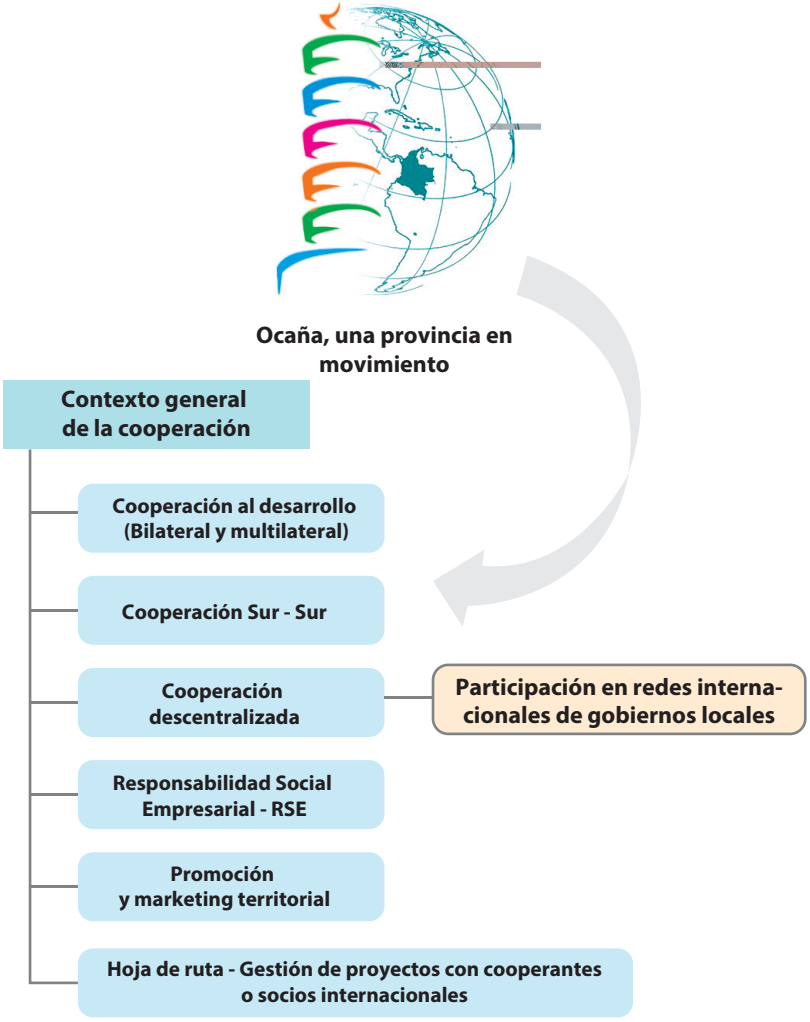
Límites	
Norte:	Municipio de Gonzáles (Cesar)
Sur:	San Martín (Cesar)
Occidente:	Municipio de Río de Oro (Cesar)
Oriente:	San Calixto, La Playa y Abrego
Extensión total:	672,27 Km2
Extensión área urbana:	6,96 Km2
Extensión área rural:	620,76 Km2
Altitud de la cabecera municipal 1.202 (metros sobre el nivel del mar)	
Temperatura media: 22º C	

Fuente: elaboración propia.

Nota: datos tomados de la página oficial de La Alcaldía Municipal de Ocaña (2020).

Uno de los pocos referentes es un estudio realizado por Vélez (2011), el cual llevó por título *Ocaña le apuesta a su internacionalización*. Allí se menciona que el recurso humano del municipio cuenta con un nivel de formación básica, donde el 51 % de la población en edad de trabajar tiene formación secundaria o inferior, mientras que solo un 13,3 % de la mano de obra cuenta con formación superior o de posgrado. En las siguientes líneas se tratará de mostrar cómo ha sido el desempeño de esta área de actividad en los últimos diez años.

Figura 3. Ocaña le apuesta a su internacionalización



Fuente: elaboración propia.

Nota: la figura representa la apuesta de internacionalización del municipio.

1.2 Una aproximación a la gestión humana en Ocaña

Antes de mostrar algunos datos históricos acerca del comportamiento de las áreas de gestión humana en las empresas del municipio de Ocaña, es pertinente considerar los planteamientos de (Arévalo, Rico y Quintero, 2013), quien afirma que las pymes representan el 96 % del total de las organizaciones empresariales de la localidad, lo cual significa que el tejido productivo se encuentra altamente atomizado, siendo las

pequeñas y las medianas empresas su piedra angular. Este mismo autor asegura que la composición sectorial de la ciudad de Ocaña está conformada por tres grandes sectores económicos: comercial, manufacturero y servicios. Cabe destacar que el sector comercial representa la principal actividad económica con una participación del 71 %, seguido del sector servicios, que representa el 26 %, y las empresas dedicadas a la actividad manufacturera, que participan con el 3 %.

Por su parte, en el censo empresarial llevado a cabo por la Cámara de Comercio de Ocaña, se puede apreciar que el 85,6 % de las unidades económicas existentes en Ocaña se encuentran constituidas de manera formal. Debe precisarse que las sociedades del municipio se concentran, en especial, en el desarrollo de actividades comerciales (al por mayor y al por menor, principalmente en productos farmacéuticos, medicinales, odontológicos, de perfumería, cosméticos y de tocador); al igual que en servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (por lo general, en actividades no especificadas de arquitectura, ingeniería o actividades conexas de asesoramiento técnico). Asimismo, como es tradicional en la estructura empresarial de la mayor parte de los municipios y las ciudades de Colombia, en Ocaña existe un alto predominio de micro, pequeñas y medianas empresas (Vélez, 2011).

Con la radiografía expuesta acerca del perfil productivo del municipio de Ocaña, a partir de ahora es pertinente mostrar cómo ha sido el desempeño de las áreas de gestión humana en las empresas de la localidad estudiada. No sin antes reconocer el hecho de que las personas juegan un papel muy importante dentro de la administración de toda empresa, puesto que desempeñan todas las actividades a desarrollarse dentro de la organización, además, al trabajar en equipo, con eficiencia, logran las metas propuestas. Por esto, la planta de personal de una empresa es un factor de suma relevancia que debe estar conformada por empleados que tengan capacidades y talentos acordes a la tarea a desarrollar.

De acuerdo con Arévalo, Rico y Quintero (2013), las unidades productivas reportaron 1 228 personas ocupadas, de las cuales 615 (50 %) corresponden al sexo femenino y 613 (50 %) al sexo masculino, esta situación muestra que se emplean los recursos humanos, respecto al sexo, en proporciones iguales, lo que ratifica que la inclusión de la mujer al sector productivo ha crecido durante los últimos años. La mujer ha venido demostrando que posee las condiciones y las competencias para ocupar cargos al mismo nivel de los hombres.

Dado que las empresas de la ciudad son más microempresas, el número de empleados no llega a las 10 personas (85,7% del total de empresas); en el 10% de ellas existen entre 6 a 10 empleados; solo el 3% tiene entre 11 a 20 empleados; le sigue el 1% que tiene entre 21 a 50 empleados y el 0,3% que tiene más de 50 empleados. El promedio de trabajadores de las empresas de la localidad es, aproximadamente, 3 empleados por empresa, también se pudo observar que existen empresas que acogen hasta 50 y 60 empleados. En cuanto a la proveniencia del personal para la

época del estudio, se evidenció que la mayor parte del personal provenía del mismo municipio, 93%. Esto se vio como un grado de reconocimiento y una oportunidad de los ciudadanos para que demuestren sus habilidades y desarrollen su potencial.

Por otra parte, en el año 2018 se realizó un análisis de los perfiles más demandados por el sector hotelero del municipio de Ocaña. De allí se observa que el género femenino tiene mayor vinculación al sector, que el rango de edad más representativo de los colaboradores está entre 31 a 40 años y se indujo que el 60% de los colaboradores tienen menos de 1 año de ser contratados, en su mayoría, bajo términos indefinidos. Por último, se identificó que los cargos más representativos y solicitados son: recepcionista, mucama, personal de servicio general y administrador (Vanstrahlen, 2018).

Asimismo, en los escenarios comerciales, en especial en supermercados, existen desafíos en los procesos de gestión humana; por tal razón, se construyó un modelo guía de administración del recurso humano para los supermercados y los autoservicios del municipio de Ocaña, Norte de Santander, bajo un programa de evaluación de desempeño por competencias para cada uno de los supermercados (Fuentes y Rodríguez, 2017). Entre tanto, en el año 2019 se realizó un análisis para conocer la consolidación del sector de la construcción en el municipio de Ocaña como generador de empleo. Dentro de los hallazgos más representativos del estudio se reconoce que el género masculino tiene mayor vinculación al sector, asimismo, se sujeta que el rango de edad del capital humano oscila entre 18 a más de 40 años; la mayoría se halla en estrato social 1 y 2; su estado civil figura entre unión libre y casados, con una vinculación laboral inferior a un año (Angarita y Pérez, 2019).

A manera de conclusión, se puede afirmar que la mayoría de las empresas del estudio no poseen un departamento de recursos humanos desde la creación de la empresa, aduciendo razones como: no lo consideran necesario, no cuentan con recurso humano capacitado o no existe inversión para su implementación. A su vez, se encontró que la gestión del talento humano en las empresas se realiza de forma directa por el gerente/propietario, situación que pone en evidencia el poco interés que se da a procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, formación y desarrollo; lo usual es que la secretaría de gerencia se encargue de los procesos anteriores. Por último, se pudo observar, mediante entrevista personal con el gerente, que en los casos donde existe un profesional encargado del recurso humano este se encarga básicamente de los aspectos legales y técnicos del manejo de la nómina (Arévalo, Rico y Quintero, 2013).

Los resultados mostrados coinciden con los hallados por Calderón, Naranjo y Álvarez (2007), quienes, en su estudio sobre la gestión humana en Colombia, encontraron ausencia de una integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial, principalmente en las pequeñas y las medianas empresas. Esta es una situación similar a la planteada por Kok y Uhlaner (2001) , quienes apoyan la conclusión general de que las organizaciones pequeñas tienen más

probabilidades de operar de manera informal y flexible que las grandes empresas. Además, sostienen que estas pautas de informalidad tienden a repetirse en las prácticas de gestión de los recursos humanos. A pesar del panorama expuesto, derivado en gran parte de estudios de casos adelantados por la comunidad académica, se sugiere que las prácticas de gestión de recursos humanos pueden ser más sofisticadas o formales de lo que en realidad se espera en este tipo de empresa.

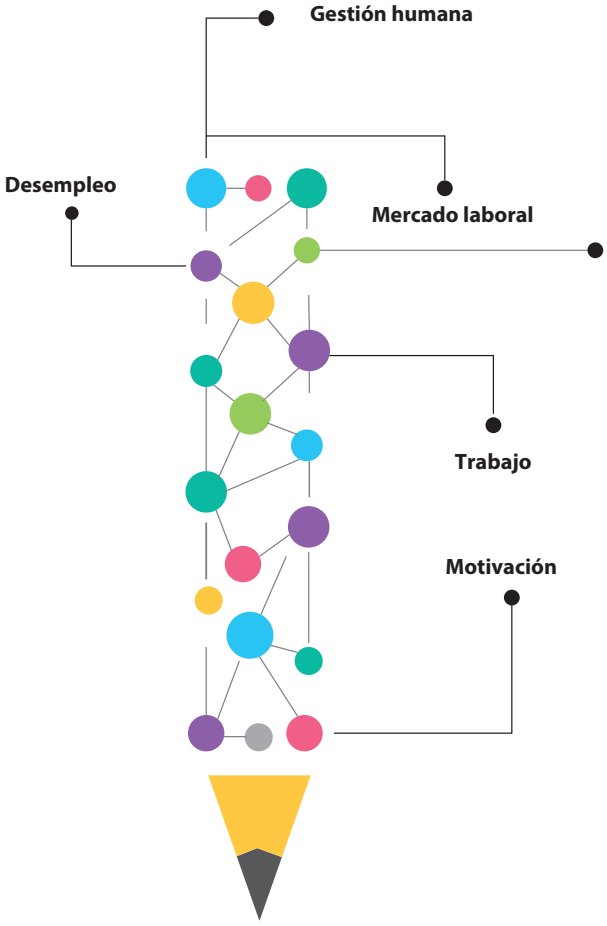
CAPÍTULO 2

CONCEPTUALIZACIÓN, MODELOS Y TEORÍAS SOBRE GESTIÓN HUMANA

2.1. Conceptos

Al reconocer tantos cambios, el mundo empresarial empieza a exigir calidad humana y profesional de quien ejerce un cargo directo en la organización; por tanto, las especializaciones laborales se inducen desde la capacidad y el esfuerzo que presenta un personal contratado para innovar y direccionar estrategias coherentes a las necesidades del cliente activo o potencial. A futuro, se perfila un esfuerzo por encontrar sistemas de recursos humanos que faciliten la innovación, la evaluación de una cultura organizacional proclive a la competitividad y, en general, la comprensión de los intangibles como soporte de una estrategia que busca volver competitivas las empresas (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2006, p. 249).

Figura 4. Conceptos relativos a la gestión humana



Fuente: elaboración propia.

Nota: la imagen contiene términos relativos a la gestión humana y el quehacer, parte del marco conceptual de la investigación.

Con relación a ello, los empresarios comprenden que las organizaciones se sostienen gracias a la labor que tengan sus colaboradores, donde los mismos sean proactivos y capaces de tomar decisiones en pro del beneficio colectivo y social. La gestión humana es objeto de gestión y actuación en las empresas desde los principios de la generación del conocimiento y el aprendizaje organizacional, "[…] la gestión humana es el motor de cualquier estrategia corporativa, porque es el talento de las personas lo que hace posible que las organizaciones alcancen sus metas" (Prieto, Villasmil y Urdaneta, 2011, p. 3). Desde luego, en concordancia con lo anterior, el sistema laboral de la entidad debe preocuparse por el desarrollo emocional de sus empleados y porque sus áreas agreguen valor a todo su sistema.

El mercado laboral se relaciona de forma directa con la oferta y la demanda de trabajo donde se intercambian las competencias de los trabajadores al servicio de una organización o una persona, por una remuneración previamente establecida entre las partes, regidas dentro del marco de ley. La tasa de empleabilidad está sujeta a la capacidad de la economía de un país para lograr absorber, mediante empleos productivos y formales, a las personas aptas con el fin de ejercer una ocupación. En este sentido, Eslava (2008) afirma que un mercado laboral realmente eficiente debe cumplir con tres aspectos indispensables: equilibrio entre la oferta y la demanda, salario equivalente a la productividad del trabajador y protección al trabajador en caso de pérdida de ingresos.

Por otro lado, afirma que los encargados del diseño y la medición del mercado laboral en el país tienen una inmensa responsabilidad, teniendo en cuenta que los resultados de esta dinámica direccionan la política económica y social. Un resultado ineficiente de estas políticas no solo perjudica a millones de trabajadores; sino a sus familias y a la sociedad, generándose así un impacto negativo y unos altos índices de desempleo.

Con relación al desempleo, Fernández (2005) considera que es la situación donde una persona, aun con las habilidades y la disposición para desempeñarse en un trabajo, no es capaz de encontrar una ocupación que le genere retribución alguna, sea por la poca oferta de empleo o las condiciones que no se ajustan a sus necesidades. El trabajo se convierte en el resultado del desarrollo económico y la relación entre economía y sociedad; por tanto, el desempleo es la evidencia de la ruptura entre estos agentes. La escasez laboral no es más que la ruptura y el quiebre de una relación económica en la sociedad, tanto para la economía como para las personas constituye un fracaso que repercute en el proceso de adecuación personal. Por otra parte, el desempleo puede representar la trayectoria que ha tenido una persona en el mercado laboral, la cual es capaz de reflejar, en muchos casos, debilidades en las competencias y actitudes que posee el individuo para lograr insertarse en un contexto altamente globalizado y en continuo cambio (Figueroa, 2003).

Por otra parte, Espino (2014) afirma que el desempleo se compone cada vez más de un grupo homogéneo, varía según las condiciones de la persona y el contexto en que se desenvuelve, a la vez que se ve influenciado por características como el género, la edad y el nivel de estudios. También se considera que las dificultades de una persona para acceder al mercado laboral afectan de manera negativa la motivación y la actitud frente a la búsqueda de trabajo.

El trabajo es el desarrollo de una actividad remunerada a través de la cual una persona pone sus competencias, experiencias y habilidades al servicio de otra persona u organización, como consecuencia, esto da respuesta a sus necesidades y expectativas de logro. Toda forma de trabajo tiene implicaciones en la manera cómo las sociedades se organizan para producir, intercambiar, comercializar

bienes o prestar servicios, al igual que en la generación de relaciones sociales. Sánchez (2014) afirma que no toda modalidad de trabajo es una oportunidad para cubrir los bienes materiales necesarios, así como el desarrollo de capacidades y la realización profesional, ya que muchos trabajos que se ofrecen en el mercado laboral no cumplen con las condiciones necesarias ni brindan todas las garantías que un trabajador requiere. En la actualidad, la globalización, las tendencias de la economía y los altos índices de desempleo y empleos formales han excluido a millones de personas de la oportunidad de tener un trabajo decente; por ello, se han visto obligadas a buscar nuevas formas de sobrevivir, las cuales, muchas veces, las ubican en situación de desprotección.

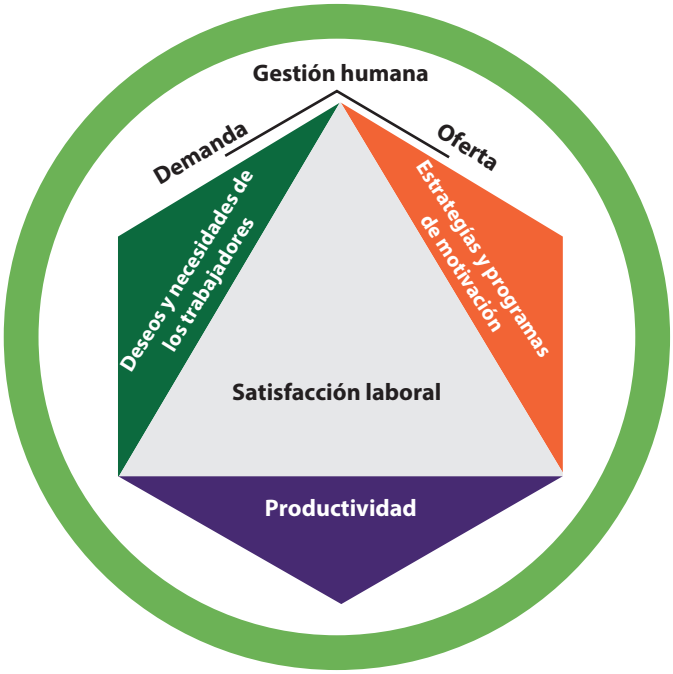
De acuerdo con lo planteado por Roche (2013), es casi imposible elegir un trabajo que se ajuste a las condiciones y las necesidades de cada individuo, difícilmente se puede seleccionar la calidad del mismo; de otra parte, las políticas en materia de empleabilidad buscan que en un futuro todas las personas tengan acceso a un puesto laboral, pero no están diseñadas para que todos escojan la actividad deseada.

Ahora bien, el principal problema al que se enfrentan las organizaciones es la productividad, para ello, el talento humano es parte de la solución. En consecuencia, las técnicas de gestión y la manera cómo se administre el personal en la organización generará un gran impacto en el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, se debe tener en cuenta que el ser humano tiene un conjunto de necesidades, sueños y aspiraciones que lo motivan a desempeñarse de la mejor manera, con el propósito de lograr sus objetivos personales (Majad, 2016).

Por su parte, Morán y Menezes (2016) consideran que la motivación está altamente relacionada con la autodisciplina, entendida como la habilidad para comenzar una tarea y llevarla hasta el final, enfrentándose a los diferentes obstáculos. Las personas motivadas se esfuerzan más en la realización de una tarea o la consecución de un logro, sea individual o grupal. Con respecto a la motivación laboral, Charaja y Mamani (2014) afirman que puede traducirse como la combinación de todos los factores involucrados en el entorno laboral que pueden llegar a generar esfuerzos tanto positivos como negativos. Entre más conozca el trabajador cuáles son sus motivaciones reales, más cerca estará de alcanzar sus metas a nivel personal y profesional.

Cabe señalar que la motivación guarda una fuerte relación entre la efectividad de la organización, la satisfacción laboral y el clima organizacional; por tanto, las empresas que implementan estrategias enfocadas a la motivación de su personal tendrán como resultado un alto grado de clientes satisfechos. Mantener a los empleados motivados permite crear en ellos sentido de pertenencia y un alto grado de compromiso hacia el logro de los objetivos institucionales. En este caso, es importante que las directivas enfoquen sus estrategias no solo a nivel colectivo; sino a nivel individual, considerando que cada trabajador tiene unas necesidades específicas que pueden variar con el tiempo (Peña y Villón, 2018).

Figura 5. Modelo de gestión humana



Fuente: elaboración propia.

Nota: la figura corresponde a un modelo conceptual de la gestión humana construida a partir de los aportes de diferentes autores como: Espino (2014), Sánchez (2014), Majad (2016), Morán y Menezes (2016) y Peña y Villón (2018).

2.2. Estado del arte

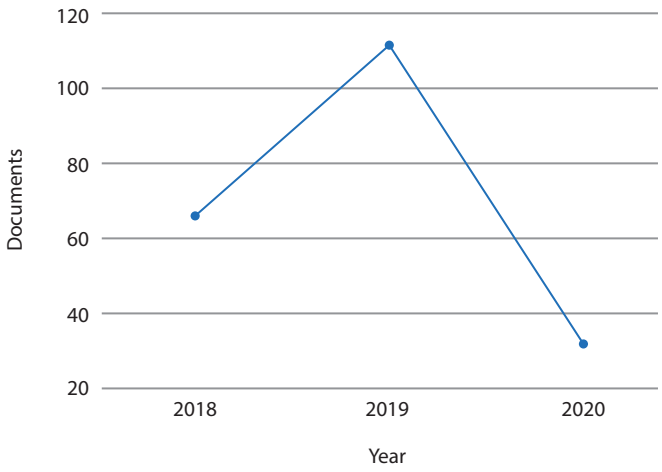
Investigaciones sobre gestión humana: una revisión desde la perspectiva mundial

La literatura especializada relacionada con el constructo de la gestión humana ha evolucionado en su concepción, al igual que en su papel como protagonista de valor agregado y ventajas competitivas para alcanzar los propósitos de la organización, valiéndose del apoyo de las personas. En este aparte, se resume la investigación teórica y empírica acerca de la gestión humana, a su vez, se proporciona una exposición sistemática que presenta un marco unificado, la cual lleva al lector a través de una mirada genérica basada en las revisiones de autores relevantes en el campo.

Resultados de la revisión

Como resultado de la revisión se exponen las investigaciones halladas acerca de gestión humana, de estas se ha podido tener conocimiento tras revisar las fuentes señaladas. Para determinar una tendencia general de investigaciones acerca de la temática, se eligió la base de datos *Scopus* por sus capacidades y características, seleccionando los términos tanto en inglés como en español: *Human resource management* o "gestión humana". Además, se eligió el rango de 2018 a 2020, encontrando 209 registros de búsqueda, en cuanto al número de publicaciones por año se obtuvo la información de la figura 6.

Figura 6. Publicaciones de gestión humana de 2018 a 2020

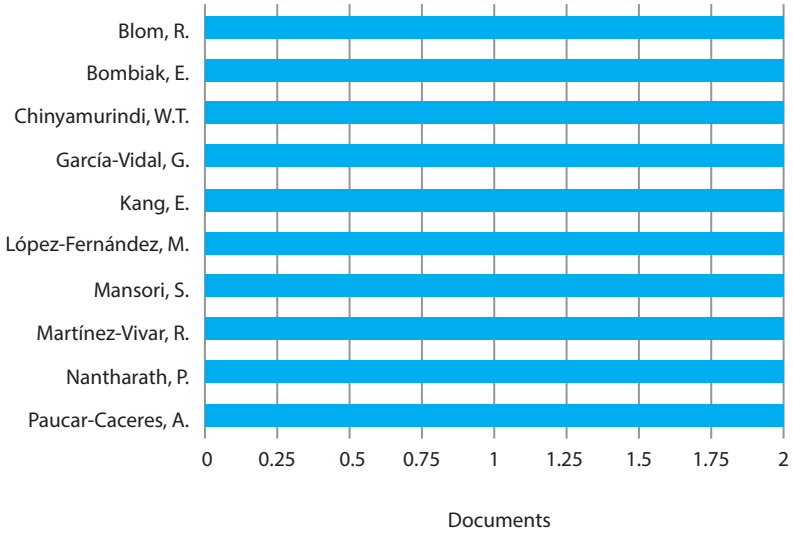


Fuente: elaboración propia.

Nota: la figura corresponde a las publicaciones acerca de gestión humana, fue construida por los autores a partir de la base de datos Scopus.

El total de las 209 publicaciones se hallaron distribuidas de la siguiente manera: 2018 (66), 2019 (111) y 2020 (32). Como se aprecia, hay un avance importante del 2018 al 2019, evidenciándose un incremento porcentual de aproximadamente 70 %; para el año 2020 se muestra una tendencia por mantener el número de investigaciones. Asimismo, en la figura 7 se pueden apreciar los diez investigadores que más publicaciones tienen sobre el tema en los últimos tres años, cada uno de ellos reporta dos publicaciones en la base de datos bibliográfica. Por otro lado, los documentos por país o territorio, se muestran en la figura 8.

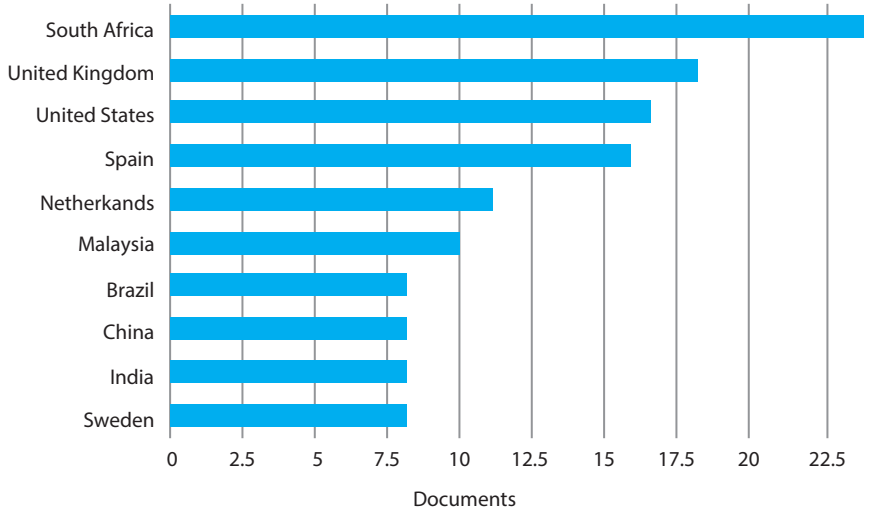
Figura 7. Autores con mayor número de publicaciones



Fuente: elaboración propia.

Nota: esta figura fue construida por los autores a partir de la base de datos Scopus.

Figura 8. Documentos por país



Fuente: elaboración propia.

Nota: la figura muestra los documentos por país, construida a partir de la base de datos *Scopus*.

En la figura se nota que la producción científica en el campo de la gestión humana se halla distribuida por todos los continentes. Sudáfrica fue el país de origen con más artículos científicos publicados en el mundo entre 2018-2020, con la cifra de 24, equivalente al 11 % del total de artículos editados. Le siguen países como Reino Unido, Estados Unidos y España, con un 9, 8 y 7 %, respectivamente; sin embargo, territorios como Países Bajos, Malasia, Brasil, China, India y Suecia, se muestran como una importante fuente de publicaciones científicas en los años 2018-2020, su producción en conjunto representa un poco más del 60 % del total mundial.

La tabla 2 muestra los estudios revisados, se presentan quienes han producido y publicado acerca del tema específico de la gestión humana, el título de la investigación, su objetivo general, la metodología usada y, por último, la unidad de análisis empleada en el estudio. Como se observa en el cuadro 1, es evidente el interés de la comunidad científica por estudiar el fenómeno de la gestión humana en distintos contextos, lo cual obedece a diversas razones: la estructura teórica, los desarrollos conceptuales, los tipos de estudios realizados, la calidad de autores, la aceptación en la academia, las organizaciones y las múltiples perspectivas y teorías que lo estudian (Parra y Toro, 2014).

De acuerdo con Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), la gestión humana es uno de los campos empresariales que han tenido los mayores cambios durante los últimos años, estos han dado lugar a que estas dependencias se vieran obligadas a modernizar sus estructuras, roles y prácticas. En tal sentido, esta revisión constituye un valioso aporte teórico-referencial, que muestra un análisis del panorama en el que se encuentra la gestión humana, a través de la revisión de *papers* en la base de datos Scopus.

Tabla 2. La investigación de gestión humana: una revisión (2018-2020)

	Autores	Título de la investigación	Objetivo del estudio	Metodología	Unidad de análisis	Año de publicación
1.	Enrique Claver Cortés, Patrocinio Zaragoza-Sáez, Mayiya González Illescas. (Claver, Zaragoza y González, 2018).	*Intellectual Capital Management: An Approach to Organizational Practices in Ecuador.*	Determinar las prácticas de organización del capital intelectual como factor predominante en la generación de innovación, en el contexto de las empresas exportadoras de camarones.	La investigación de naturaleza cualitativa se basó en la teoría fundamentada como apoyo al análisis y la recopilación de datos.	Empresas exportadoras de camarones ubicadas en la provincia El Oro.	2018
2.	Jesús Barrena-Martínez, Macarena López Fernández, Pedro M. Romero-Fernández. (Barrena, López y Romero, 2018).	*The Link Between Socially Responsible Human Resource Management and Intellectual Capital.*	Arrojar luz sobre la relevancia de la gestión de recursos humanos socialmente responsable y su vínculo con la generación de valor para las empresas.	Un análisis de modelización de conglomerados y ecuaciones estructurales.	Una muestra de 85 gerentes de recursos humanos.	2018
3.	Deybbi Cuéllar Molina, Antonia Mercedes García-Cabrera, María de la Cruz Déniz-Déniz. (Cuéllar, García y Déniz, 2019).	*Emotional Intelligence of the hr Decision-Maker and High-Performance hr Practices in smes.*	Examinar la influencia de la inteligencia emocional de la persona a cargo de tomar decisiones de gestión de recursos humanos sobre la adopción de prácticas de recursos humanos en las pequeñas y las medianas empresas (pymes).	Los autores utilizaron el análisis de regresión lineal múltiple para probar las hipótesis.	Este estudio toma evidencias de 157 responsables de recursos humanos, este estudio considera a las Pymes ubicadas en España (Islas Canarias) que operan en diferentes sectores industriales y de servicios de la clasificación empresarial española.	2019
4.	Corine Boon, Deanne N. Den Hartog, David P. Lepak. (Corine Boon, Den Hartog y Lepak, 2019).	*A Systematic Review of Human Resource Management Systems and their Measurement.*	Presentar una revisión sistemática de la literatura de estudios empíricos sobre sistemas de RRHH.	Revisión de literatura.	495 artículos.	2019

	Autores	Título de la investigación	Objetivo del estudio	Metodología	Unidad de análisis	Año de publicación
5.	Daniel Llinás, Jesús Abad. (Llinás y Abad, 2019).	*The Role of High-Performance People Management Practices in Industry 4.0: The Case of Medium-Sized Spanish Firms.*	Demostrar que las prácticas de gestión de personal se encuentran fuertemente correlacionadas con la productividad y la innovación.	Se apoyó en técnicas cualitativas como prospectivas, se eligió el método Delphi para su validación, que es una metodología adecuada cuando el tema a tratar no puede ser tratado con precisión de técnicas analíticas; sino a través de un análisis subjetivo por parte de un grupo de expertos.	Empresas españolas de tamaño medio que tenían problemas significativos con la digitalización.	2019
6.	Mojca Biščak, Jože Benčina. (Biščak y Benčina, 2019).	*The Impact of hrm Practices on the Performance of Municipalities. The Case of Slovenia.*	Presentar un modelo para analizar el impacto de la utilización de prácticas de gestión de recursos humanos sobre el rendimiento de la organización.	Modelo de regresión lineal.	Municipios eslovenos.	2019
7.	Gholamreza Zandi, Ananda Devan Sivalingam y Shaheen Mansori. (Zandi, Sivalingam, y Mansori, 2019).	*An Empirical Study in Human Resource Management to Optimize Malaysian School Counselling Department.*	Estudiar las mejoras departamentales que es necesario aplicar en el centro de asesoramiento de las escuelas de Malasia mediante la integración de las prácticas de gestión de los recursos humanos.	Estudio cualitativo (entrevistas).	Dos escuelas de Malasia situadas en una plataforma urbana y suburbana.	2019

	Autores	Título de la investigación	Objetivo del estudio	Metodología	Unidad de análisis	Año de publicación
8.	Willard Nyamubarwa, Crispen Chipunza. (Nyamubarwa y Chipunza, 2019).	*Debunking The One-size-fits-all Approach to Human Resource Management: A Review of Human Resource Practices in Small and Medium-sized Enterprise Firms.*	Explorar la validez de la percepción de que las prácticas de RRHH son genéricas; por lo tanto, pueden ser aplicadas con éxito en cualquier organización.	Se aplicó un enfoque cualitativo para producir este artículo, además de un análisis temático para producir significados y sacar conclusiones.	100-150 aciertos por búsqueda de palabra clave.	2019
9.	Yendor R. Felgate. (Felgate, 2020).	*Human Resource Management Moral Competencies.*	Identificar y describir las competencias morales que la Dirección de Recursos Humanos puede utilizar para hacer juicios normativos en las organizaciones.	Utiliza un enfoque ético virtuoso para identificar y describir las competencias morales.	Estudio teórico.	2020
10.	Shaker Al-Qudah, Abdallah Mishael Obeidat, Shrouf Hosam, Mohammed A. Abusweilem. (Al-Qudah, Abdallah, Shrouf y Abusweilem, 2020).	*The Impact of Strategic Human Resources Planning on the Organizational Performance of Public Shareholding Companies in Jordan.*	Analizar el impacto de la planificación estratégica de los recursos humanos en las empresas públicas jordanas.	Método cuantitativo a través de un análisis estadístico de regresión múltiple.	La población incluyó a todas las sociedades anónimas jordanas registradas en la Comisión de Valores de Jordania (jsc) para la el año 2019, la cual numeró 239 empresas.	2020

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla contiene información sobre la revisión realizada a diferentes investigaciones en gestión humana.

Uno de los propósitos de la anterior tabla fue analizar los avances científicos literarios acerca de la gestión humana mediante una revisión de la literatura desde los años 2018-2020. En esta línea, se puede decir que se encontraron 209 publicaciones relacionadas de forma directa con las categorías planteadas. Otro de los objetivos del aparte consistió en identificar las categorías involucradas en la revisión, además, se tuvo en cuenta el abordaje temático en cada de una de las fuentes seleccionadas referidas a la gestión humana, así como el tipo de publicación académica, (solo artículos publicados en revistas científicas). Al mismo tiempo, se abordó el planteamiento metodológico, para lo cual se organizaron las investigaciones con diseño cuantitativo y cualitativo.

2.3. Teorías y modelos

En esta sección se presenta una revisión acerca de algunas teorías que explican el desarrollo de la gestión de recursos humanos GRH a través del tiempo, su contenido se constituye en una importante fuente de consulta para la comunidad académica en general y el sector productivo cuyo interés sea promover mejoras en el funcionamiento de la empresa. Siendo consecuentes con lo anterior, se sintetizan los fundamentos de algunas de las teorías más reconocidas en la explicación y la comprensión del rol de la gestión humana en los procesos de transformación organizacional y su papel protagónico como gestora de los cambios culturales que permitirán mejorar los procesos y los resultados de la organización (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009).

No se puede desconocer que el concepto de gestión de recursos humanos fue creado y desarrollado en los Estados Unidos de América, lo cual significa que dicha práctica ha estado fuertemente influenciada por su pensamiento, hecho que no sorprende por ser el país con la economía más grande del mundo durante décadas (Brewster, 2004) . Sin embargo, parecen haber tres grandes categorías teóricas, a nivel general, acerca de la gestión de recursos humanos, las cuales pueden ser etiquetadas como estratégicas, descriptivas y normativas (Guest, 1997).

Las teorías estratégicas de la GRH ilustran que el enfoque principal del campo debería estar en alinear los recursos humanos con las estrategias de la empresa, con esto se propone un enfoque más generalista para ver la gestión de recursos humanos como un sistema, en lugar de prácticas de recursos humanos individuales. Se muestra una preocupación por la relación entre una variedad de contingencias externas, junto con la política y la práctica de los recursos humanos (Boselie, Paauwe y Jansen, 2001). Esto llevó a centrarse en cómo las diferentes subfunciones de esta área de actividad podrían alinearse y trabajar juntas para lograr los objetivos (Allen y Wright, 2006).

En estas teorías, otros autores distinguen dos modos dominantes de teorización en la literatura sobre la gestión estratégica de recursos humanos: el universalista y

el contingente. El modo universalista está asociado con prácticas laborales de alto rendimiento, las cuales deben ser de aplicación universal. El modo contingencia presenta la relación entre las variables con sus correspondientes interacciones potencialmente complejas entre sí (el tamaño de la empresa, su edad, la tecnología, la intensidad de capital, el grado de sindicalización, el sector, la propiedad y la ubicación). Este modo promueve la inexistencia de una forma única de gestionar, ya que todo depende de las circunstancias del contexto.

Por otro lado, las teorías descriptivas de la GRH, de acuerdo con Guest (1997), se propusieron describir el campo de una manera exhaustiva. Se destacan los estudios de Harvard y MIT, ambos casos intentan captar el amplio campo de la gestión de recursos humanos y abordar algunas de sus interrelaciones; en las cuales, en esencia, son descriptivos entre niveles, insumos y resultados.

En contraste, las teorías normativas de la GRH se centran en las características internas de la gestión de recursos humanos, considerando que existe un cuerpo de conocimientos suficiente para proporcionar un conjunto de prácticas óptimas de GRH, ignorando la variedad de presiones y problemas derivados de las estrategias empresariales. En esta dirección la investigación ha llevado a algunos académicos a proponer este modelo normativo, el cual sugiere que, universalmente, ciertas prácticas de recursos humanos, sea por separado o en combinación, se asocien con una mejora de la organización. De acuerdo con el modelo de prácticas óptimas, por ejemplo, trabajadores bien pagados y motivados, en un ambiente de mutualidad y confianza, generan mayores ganancias de productividad y menores costos unitarios (Kok y Uhlaner, 2001).

A continuación, se muestran algunos modelos teóricos que se han apoyado en disciplinas como sociología, economía, gestión y psicología, para dar su aporte a la gestión de recursos humanos. Fernández y Valle (1998): Teoría de Recursos y Capacidades (TRC), Teoría de las Capacidades Dinámicas, Teoría de Agencia y el Institucionalismo. La TRC es considerada como uno de los modelos teóricos referentes en la investigación académica acerca del campo de estudio de la gestión estratégica, es decir, su uso ha venido creciendo de manera importante (Fong, Flores y Cardoza, 2017). Uno de los autores pioneros en la discusión sobre esta teoría fue el profesor de la Universidad de Texas, Barney (1991), al afirmar que los recursos de la empresa incluyen todos los activos, las capacidades y los procesos organizativos, al igual que atributos como la información y el conocimiento, los cuales son controlados por la organización, que, a su vez, permite formular y aplicar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia.

De acuerdo con Barney, son diversos los autores que han generado listas de atributos de las empresas que pueden permitir la formulación e implementación de estrategias de creación de valor, incluso, las han clasificado de manera conveniente en tres categorías: físicos (tecnología utilizada, planta, equipo, ubicación geográfica y acceso

a las materias primas); recursos de capital de la organización (estructura formal de información, planificación formal e informal, control, sistemas de coordinación, relaciones formales e informales entre grupos al interior de la organización y con su entorno); recursos de capital humano (entrenamiento, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones y perspicacia de los gerentes y los trabajadores de una empresa).

Por consiguiente, las personas poseen elementos diferenciadores que dejan ver en sus atributos, de acuerdo con la perspectiva de la teoría de los recursos y las capacidades, para constituirse en fuente de ventaja competitiva; dado que son factores de producción con características inimitables y claramente diferenciales (Sánchez y Herrera, 2016). Uno de los factores que inciden en la dinámica de las organizaciones son, precisamente, los seres humanos; por tanto, una de las fases claves de la gestión de las personas es la dirección del conocimiento como pilar estratégico en la consecución de los resultados organizacionales (Barrios-Hernández, Olivero y Figueroa, 2020).

Al hablar de la teoría de las capacidades dinámicas, es necesario remitirse al profesor David Teece, director del Instituto de Innovación Empresarial de la Universidad de California, Berkeley, quien define una "capacidad" como el conjunto de actividades que la empresa realiza de manera ordinaria para permitir que un determinado conjunto de tareas se lleve a cabo a pesar de las circunstancias adversas y, además, se entreguen productos y servicios que generen beneficios. Por su parte, conceptualiza las "capacidades dinámicas", como las actividades de nivel superior que permiten a una empresa orientar sus esfuerzos hacia la producción de bienes y servicios de gran demanda. Estas capacidades permiten a la empresa integrar, construir y reconfigurar los recursos internos y externos para hacer frente y dar forma a un entorno empresarial en rápida evolución (Teece y Leih, 2016).

Del mismo modo, con base en esta teoría de las capacidades, el factor humano debe ocupar una posición privilegiada en el andamiaje organizacional, ya que se considera un recurso esencial en la generación y el sostenimiento de ventajas competitivas. Dicha consideración ha supuesto un avance importante para la consolidación de la denominada gestión estratégica de recursos humanos, al darle la categoría de recurso a los individuos superando la concepción de estos como meros factores de producción (Fernández y Valle, 1998).

Por otro lado, la teoría de agencia tuvo origen hacia los años sesenta, principios de los setenta, cuando incluyó el llamado "problema de agencia", que se produce cuando las partes cooperantes tienen diferentes objetivos. Para describir esta relación se usó la metáfora de un contrato, que se ocupa de resolver dos problemas posibles: primero, el que surge entre los deseos o las metas del director y el conflicto de agentes; segundo, el que se origina cuando las partes tienen diferentes actitudes hacia el riesgo, debido a las diversas preferencias hacia el mismo (Eisenhardt, 1989). Una visión general de esta teoría se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Descripción general de la teoría de la agencia

Idea clave	Las relaciones entre el director y el agente deben reflejan una organización eficiente de información y costos de riesgo
Unidad de análisis	Contrato entre el director y el agente.
Supuestos humanos	Interés propio. Racionalidad limitada. Aversión al riesgo.
Supuestos de organización	Conflicto parcial de objetivos entre los participantes. La eficiencia como criterio de eficacia. La asimetría de información entre los principales y el agente.
Supuesto de información	La información como un producto básico adquirible.
Problemas de contratación	Agencia (riesgo moral y selección adversa). Compartir el riesgo.
Dominio del problema	Relaciones en las que el principal y el agente tienen objetivos y preferencias de riesgo parcialmente diferentes (por ejemplo: compensación, regulación, liderazgo, denuncia de irregularidades, integración vertical, precios de transferencia).

Fuente: elaboración propia basada en Eisenhardt (1989).

Nota: la tabla contiene información correspondiente a la descripción general de la teoría de agencia.

Esta teoría también hace dos contribuciones específicas al pensamiento organizativo: la primera, es el tratamiento de la información en la teoría de la agencia, dado que la información se considera una mercancía que tiene un costo, su implicación es que las organizaciones pueden invertir en sistemas de información para controlar el oportunismo de los agentes; la segunda, se refiere a sus implicaciones de riesgo, se supone que las organizaciones tienen un futuro incierto, el cual puede traer prosperidad o fracaso (Eisenhardt, 1989).

La teoría del institucionalismo tiene sus principales raíces en los aportes del economista y teórico social americano, Thorstein Veblen, así como en sus sucesores intelectuales (Street, 1987). Veblen asevera que "[…] las instituciones son, en sustancia, hábitos mentales predominantes con respecto a relaciones y funciones particulares del individuo y de la comunidad" (Macagnan, 2013). El institucionalismo considera a las instituciones como reglas de funcionamiento de la sociedad, las describe como acción de gobierno en los campos organizacionales (Vargas, 2008). En consecuencia, al enfatizar la legitimidad como un recurso clave se consolida como un enfoque sociológico robusto para explicar los cambios contextuales; por tanto, sus repercusiones se dan en la organización y, concretamente, en la gestión de recursos humanos (Fernández y Valle, 1998).

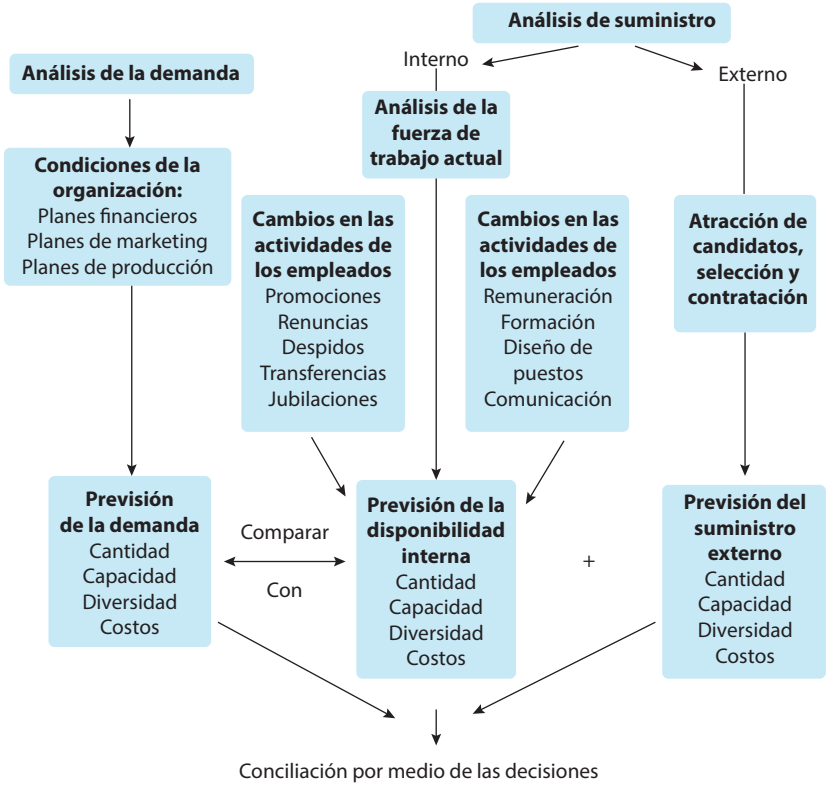
CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

El presente capítulo define la estructura metodológica implementada en el proyecto de investigación para la organización, la recopilación y la presentación de los datos en este libro. Primero, el estudio desarrolló una investigación de tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo para el análisis de la gestión del talento humano en el sector empresarial del municipio de Ocaña, donde se orientó el proceso científico en el reconocimiento de características existentes en el sector económico del municipio frente a la dinámica laboral. Lo descrito se fundamenta en los aportes de Bernal (2010), al destacar que los estudios bajo las consideraciones mencionadas muestran o identifican hechos, situaciones, rasgos y características de un objeto de estudio. Asimismo, se logra validar que un estudio cuantitativo fundamenta la obtención de datos numéricos, además, se soporta con estadísticas para reflejar las medidas de las magnitudes estudiadas de forma objetiva (Oñate, 2020).

Después, se apropió el modelo de la planificación operativa integral donde se tiene en cuenta la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización, las entradas, las salidas de personas y los movimientos dentro de la organización (Chiavenato, 2009). Por otra parte, al distinguir la investigación como un estudio transeccional (transversal) donde se recopilan datos en un momento único, se procedió a abarcar varios grupos o subgrupos de comunidades, situaciones o eventos del sector empresarial para realizar descripciones comparativas e indagar la incidencia de modalidades, categorías o niveles de una o más variables (Hernández, et al., 2014), bajo el esquema de la matriz de operación de variables (tabla 4).

Figura 9. Modelo de la planificación operativa integral



Fuente: Chiavenato (2009).

Nota: la figura corresponde al modelo de la planificación operativa integral.

En ese orden de ideas, partiendo del referente metodológico y el modelo propuesto por Chiavenato en el 2009, se logra la construcción de la matriz de operacionalización de variables, teniendo en cuenta la dimensión global de análisis del suministro en pro de la conciliación mediante las decisiones; por tanto, se definen cuatro categorías sustentadas y apoyadas del modelo. Desde luego, se profundizan los resultados en consideración de dimensiones e indicadores establecidas y agrupadas por variables sustentadas en el marco teórico.

Tabla 4. Matriz de operación de variables

Objetivo general	Objetivos específicos	Modelo de la planificación operativa integral	Variables	Dimensión	Indicador
Realizar una aproximación de las prácticas de gestión del talento humano en las organizaciones	Conocer la dinámica laboral del municipio de Ocaña	Análisis de la demanda	Sectores económicos y generación de empleo	Sectores empresariales predominantes en la generación de empleo	• Dinámica del mercado de trabajo por sectores • Barreras para la generación de empleo
	Analizar el proceso de gestión humana de los sectores económicos de la región	Análisis de suministro	Proceso de gestión humana	Análisis de la empleabilidad desde el sector empresarial.	• Áreas funcionales • Criterios de selección • Proceso de reclutamiento • Pago de aportes de seguridad social
	Identificar factores internos y externos en los procesos de gestión humana en las empresas de Ocaña	Análisis de la fuerza de trabajo actual	Motivación laboral	Factores motivacionales	• Relaciones interpersonales • Logros • Responsabilidad • Liderazgo • Horarios de trabajo • Reconocimientos • Ambiente de trabajo • Oportunidades de ascenso • Recompensas e incentivos • Salarios y prestaciones
		Previsiones de la demanda y el suministro externo	Formación para el trabajo	Ofertas institucionales para la formación del trabajo	• Programas académicos
	Determinar la aplicabilidad de los enfoques modernos de la gestión humana en los sectores económicos de Ocaña		Prospectivas	Reflexiones sobre las tendencias de la gestión humana	• Enfoques modernos de la gestión del capital humano en las organizaciones (siglo xxi)

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla agrupa las variables analizadas y trabajadas en el proyecto investigativo.

Por último, el estudio aplicó la técnica de la encuesta y la ficha de recolección de datos a una muestra conformada por 130 empresas activas de Ocaña, de acuerdo con la totalidad de organizaciones renovadas para el año 2019, es decir, 6196 registros según informe de Cámara de Comercio de Ocaña (2019). Sin embargo, es ineludible mencionar que la selección se realizó mediante el muestreo probabilístico con un nivel de confianza del 90 %, anteponiendo posibles situaciones de rehusarse la población empresarial en el suministro de información completa por parte de los empresarios. Se optó por el muestreo probabilístico, ya que permite conocer la probabilidad de cada individuo por ser incluido en la muestra a través de una selección al azar (Otzen y Manterola, 2017). Se concluyó que la información recolectada de empresas e instituciones se presenta a través de graficas de barra, con un análisis cualitativo que sustenta los hallazgos relevantes del estudio mediante la estructura de doble entrada, comparando cuatro sectores en específico.

CAPÍTULO 4

SECTORES ECONÓMICOS Y LA GENERACIÓN DE EMPLEO

En Colombia, la economía se encuentra organizada por diferentes sectores que impulsan el desarrollo de la nación, actualmente, se expone una división económica clásica organizada por tres sectores: primario, secundario y terciario, donde se derivan las siguientes nueve actividades o subsectores económicos independientes y especializados: Sector agropecuario, Sector de servicios, Sector industrial, Sector de transporte, Sector de comercio, Sector financiero, Sector minero y energético, Sector de la construcción y Sector de comunicaciones. Ahora bien, analizando los datos presentados en el boletín económico regional, "Región Nororiente", se presenta un comportamiento negativo en la economía, en especial, en el departamento de Norte de Santander, al registrase un descenso en las actividades económicas. Incluso, para el último trimestre de 2019 se evidenció un débil comportamiento laboral, pues la tasa global de participación y la tasa de empleabilidad presentan una tendencia negativa en los últimos cuatro años (Banco de la República de Colombia, 2019).

A pesar de lo descrito y las cifras, los sectores económicos han tratado de generar y mantener la tasa de ocupados, de hecho, la población encuestada considera que los sectores de mayores oportunidades de empleo son los de comercio, seguidos por la construcción, la agricultura, la ganadería, la caza, la silvicultura y la pesca, coincidiendo con las características económicas de Ocaña y su región. En cuanto a los sectores de interés laboral, se encuentra el comercio, luego la educación y las actividades de alojamiento y los servicios de comida, lo que indica disposición e interés para trabajar en actividades del sector servicios.

De igual manera, es importante resaltar que los sectores de la construcción y la agricultura son considerados generadores de empleo; pero transmiten poco interés para laborar en ellos. A nivel departamental, apoyados del visor del Departamento Administrativo Nacional de Estadística dane, 2019 , con datos de Cúcuta y su área metropolitana, se evidencia la siguiente relación de las grandes ramas de actividad. Además, se observa que el comercio, la reparación de vehículos y la industria manufacturera logran mantener y generar mayor número de empleos (DANE, 2019).

Tabla 5. Ramas de la actividad económica y la relación de ocupados

Grandes ramas de actividad	Total de ocupados	Participación sobre el total de ocupados (%)
Comercio y reparación de vehículos	92 204	26,9
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	3 142	0,9
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	36 706	10,7
Industria manufacturera	52 302	15,3
Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	38 691	11,3
Alojamiento y servicios de comida	31 261	9,1
Transporte y almacenamiento	27 832	8,1
Construcción	20 936	6,1
Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos	22 939	6,7
Información y telecomunicaciones	4 236	1,2
Actividades financieras y de seguros	3 215	0,9
Actividades inmobiliarias	3 447	1,0
Suministro de electricidad, gas y agua	4 286	1,3
Explotación de minas y canteras	1 326	0,4
Otro	-	0,0
Población ocupada total:	**342 524**	**100**

Fuente: dane (2019).

Nota: la tabla presenta la población ocupada en Cúcuta y su área metropolitana.

Dentro de los datos presentados por el sistema estadístico, a nivel nacional, los sectores financieros, la agricultura, la pesca, la ganadería, la caza, la silvicultura y la explotación de mitas y canteras, presentan una menor participación del total de ocupados. Caso contrario son los sectores de industria, transporte, actividades

artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios (economía naranja). Por último, a nivel local se presenta la agrupación de percepción de la comunidad de Ocaña frente a los sectores con mayor generación de empleo, de allí se obtiene la siguiente estadística:

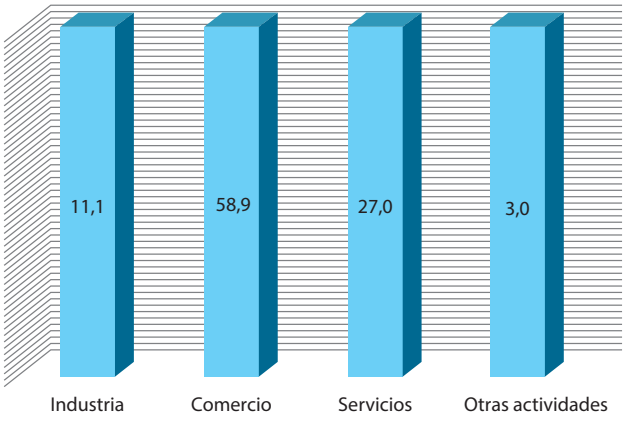
Tabla 6. Sectores y generación de empleo en Ocaña

Sector	Participación
Comercio	35 %
Construcción	19 %
Agricultura	8 %
Educación	4 %
Servicios de salud	3 %
Transporte	7 %
Actividades financieras	4 %
Comidas y alojamiento	8 %
Administración pública	2 %
Reparación de vehículos y motocicletas	3 %
Industria manufacturera	5 %
Otras actividades	2 %

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla contiene información relacionada con los sectores económicos y su participación en la generación de empleo.

Figura 10. Establecimientos según actividad económica en Ocaña

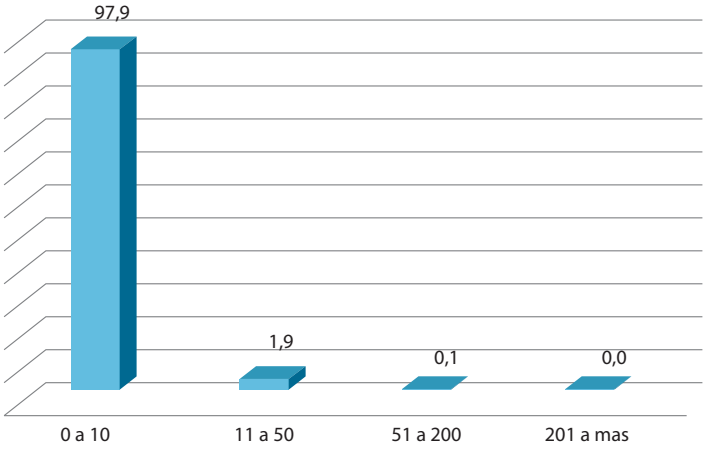


Fuente: DANE (2010).

Nota: la figura muestra el porcentaje de establecimientos según su actividad económica.

En el contexto municipal, se observa que el comercio, en un 58,9 %, predomina en la dinámica económica; seguido por servicios, 27 %; mientras que, en un porcentaje inferior, 11,1 %, se encuentra el sector industrial. De manera específica, el sector comercial incluye actividades de compra de mercancía al por menor y al por mayor de productos de la canasta familiar, en cuanto al sector servicios se observan actividades de optometría, transporte, odontología, peluquería y barbería, entre otros. Por último, el sector industrial destaca las actividades de elaboración de productos textiles, fabricación de muebles, colchones, entre otros.

Figura 11. Establecimientos según escala de personas ocupadas en Ocaña



Fuente: DANE (2010).

Nota: la figura muestra el porcentaje de empresas según escala de personas ocupadas.

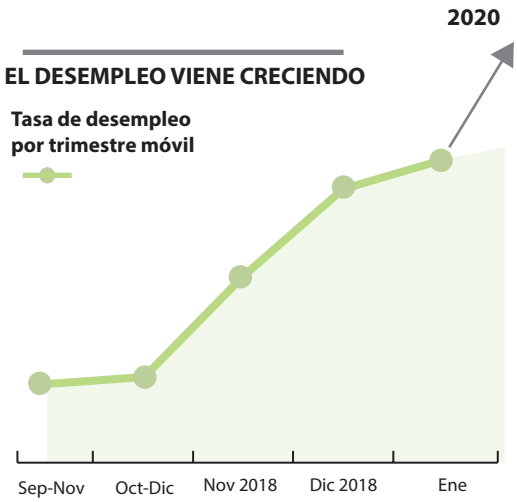
De acuerdo con la información suministrada por el censo presentado por el DANE, el 97,9 % de las empresas de Ocaña logran contratar entre 1 a 10 empleados para el año 2010; mientras que el 1,9 %, entre 11 a 50 empleados. Para terminar, en el municipio no existen empresas que contraten más de 201 empleados.

CAPÍTULO 5

REALIDADES DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN LOS SECTORES EMPRESARIALES

El proceso de gestión humana se estructura de acuerdo con los propósitos misionales, la planeación estratégica, los recursos de inversión y la prospectiva gerencial existente dentro de la organización; no obstante, la generación y la continuidad laboral depende del impacto que ocasionen diferentes fuerzas externas y las decisiones que surjan por parte de la administración para avanzar y ser flexibles ante las múltiples condiciones y sentencias reguladas del entorno. En materia laboral, en los últimos 2 años, Colombia presenta una variación negativa con una disminución de dos dígitos, de manera que resulta difícil para el sector empresarial la continuidad y la contratación de empleo.

Figura 12. Imagen relativa al desempleo en Colombia



Fuente: elaboración propia.

Nota: la imagen corresponde a la dinámica del desempleo en Colombia (DANE, 2020).

5.1. A nivel nacional

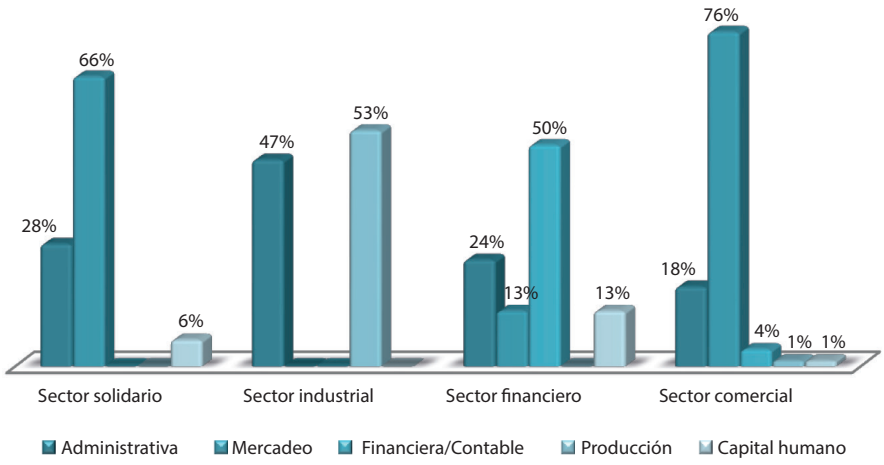
Para el mes de julio de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 20,2%, lo que significó un aumento de 9,5 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (10,7%). La tasa global de participación se ubicó en 56,5%, lo que representó una reducción de 6,5 puntos porcentuales frente a julio del 2019 (63,0%). Por último, la tasa de ocupación fue 45,1%, presentando una disminución de 11,1 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2019 (56,2%) (DANE, 2019).

5.2. Condiciones laborales

La siguiente información presenta un análisis acerca de las condiciones laborales que existen en cuatro sectores empresariales.

Áreas funcionales y su participación

Figura 13. Áreas funcionales donde más se contrata personal



Fuente: elaboración propia.

Nota: la figura muestra las áreas funcionales donde más personal es requerido en los diferentes sectores.

De acuerdo con la gráfica, se observa que el área de mercadeo genera más empleo, tanto así que el 76 % del sector comercial prioriza sus objetivos corporativos en dicha área, al igual que el sector solidario (66 %) y financiero (50 %); en cuanto al área administrativa, solicita empleo en menor proporción en el sector industrial y comercial, caso contrario a los demás sectores. Incluso en las empresas de tipo financiero se contrata de forma permanente personal para ejercer funciones contables. Por otra parte, el área de producción es de suma importancia para el sector industrial debido a su objeto social, en consecuencia, se contratan más clientes internos para funciones inherentes en ella (53 %). Finalmente, las MIPYMES de Ocaña contratan poco personal para el área de Recursos Humanos, pues requieren pocos psicólogos, especialistas en talento humano o, por el contrario, los dueños y los representantes legales son los encargados directos de direccionar sus subordinados.

5.3. Criterios para la selección de personal

Figura 14. Proceso de selección de personal



Fuente: elaboración propia.

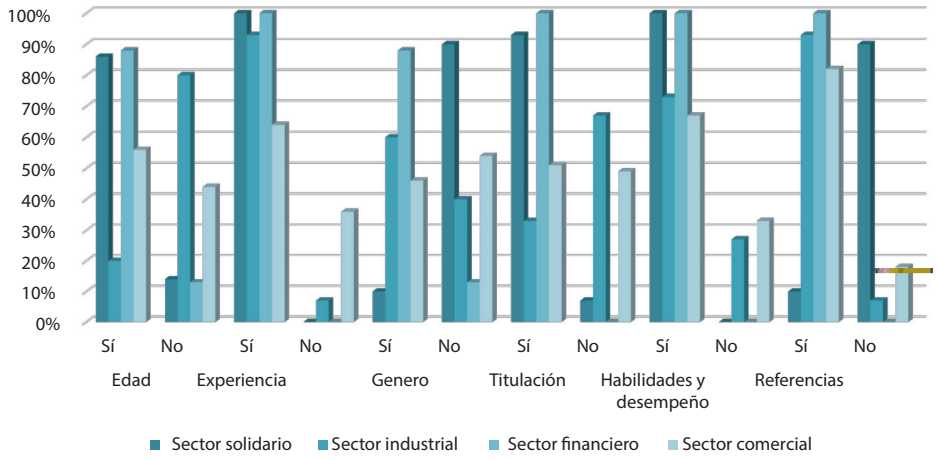
Tabla 7. Criterios para la selección del personal

	Edad		Experiencia		Género		Titulación		Habilidades y desempeño		Referencias	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Sector Solidario	86%	14%	100%	0%	10%	90%	93%	7%	100%	0%	10%	90%
Sector Industrial	20%	80%	93%	7%	60%	40%	33%	67%	73%	27%	93%	7%
Sector Financiero	88%	13%	100%	0%	88%	13%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Sector Comercial	56%	44%	64%	36%	46%	54%	51%	49%	67%	33%	82%	18%

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla presenta información sobre los criterios más importantes al momento de seleccionar personal en los sectores empresariales de Ocaña.

Figura 15. Criterios para la selección del personal



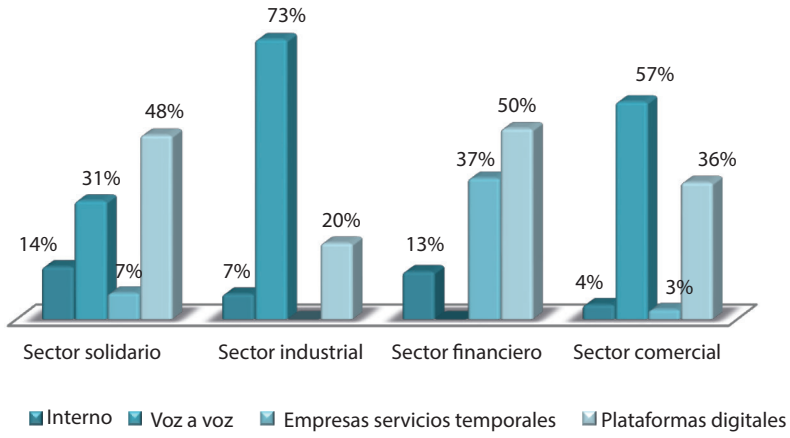
Fuente: elaboración propia.

Nota: la figura contiene los resultados de los criterios para la selección del personal.

Los criterios de selección son definidos por la empresa o el empleador, fundamentados por teorías o procesos empíricos, con relación a la dinámica se profundiza qué aspectos evalúa la demanda a la hora de seleccionar y contratar personal. Con relación a ello, se obtiene que para el sector solidario los factores que inciden son la experiencia (100 %), la titulación (93 %) y el desempeño durante varias pruebas (100 %).

Por otro lado, el sector financiero en un 100 %, evalúa la experiencia, la titulación, el desempeño y las referencias debido a las políticas institucionales, mientras que el sector industrial selecciona al personal por la experiencia (93 %) y el género (60 %) según el cargo (vacante). Sin embargo, es ineludible mencionar que prima un tema cultural en dichas empresas, ya que la mayoría acepta las referencias de amigos o familiares (93 %); caso similar al sector comercial, donde se contratan clientes internos a la empresa con este mismo criterio (82 %). Por tanto, no existe brecha entre los demás factores al momento de seleccionar un colaborador, pues las características poco inciden, dado que en el proceso de selección solo se solicita al postulante y se evalúa el desempeño que haya logrado durante un periodo de prueba.

Figura 16. Procesos para el reclutamiento del personal de acuerdo con los sectores



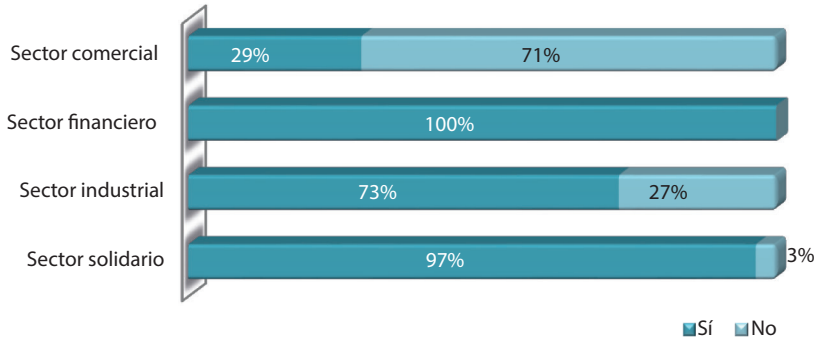
Fuente: elaboración propia.

Nota: la figura muestra los porcentajes de reclutamiento de personal según los sectores económicos

Los procesos de gestión humana se direccionan mediante diferentes estrategias, modelos, guías o actividades, con relación a la información obtenida, el 48 % de las empresas del sector solidario utilizan, principalmente, las plataformas digitales a través de bolsas de empleo, redes sociales y demás medios virtuales para convocar y reclutar hojas de vida; el 31 % realizan un proceso interno para fomentar el desarrollo y el crecimiento profesional de sus colaboradores, poco llevan a cabo tercerización laboral o se apoyan del voz a voz; el sector industrial realiza actividades más informales, pues captan personal también a través del voz a voz, equivalente al 73 % de la muestra; en contraste, un 20 % utilizan los medios digitales para buscar personal. Es de aclarar que en estas empresas poco se hace reclutamiento interno o se acude a empresas de servicios temporales.

Por otro lado, el sector financiero utiliza las TIC para captar personal, no solo a nivel local, sino también nacional (50 %); el 37 % se apoya de *outsourcing* para agilizar los procesos de gestión humana; el 13 % recluta personal existente en la empresa, el voz a voz no es una estrategia representativa en ellas, causales de las políticas; por último, el 57 % de las empresas del sector comercio hacen réplica de la vacante postulada por el voz a voz, mientras que el 36 % manifiesta la convocatoria a través de redes sociales y, el restante, partiendo de las necesidades, recluta al cliente interno o busca una empresa especialista encargada de seleccionar al personal más apto.

Figura 17. Pago de aportes de seguridad social



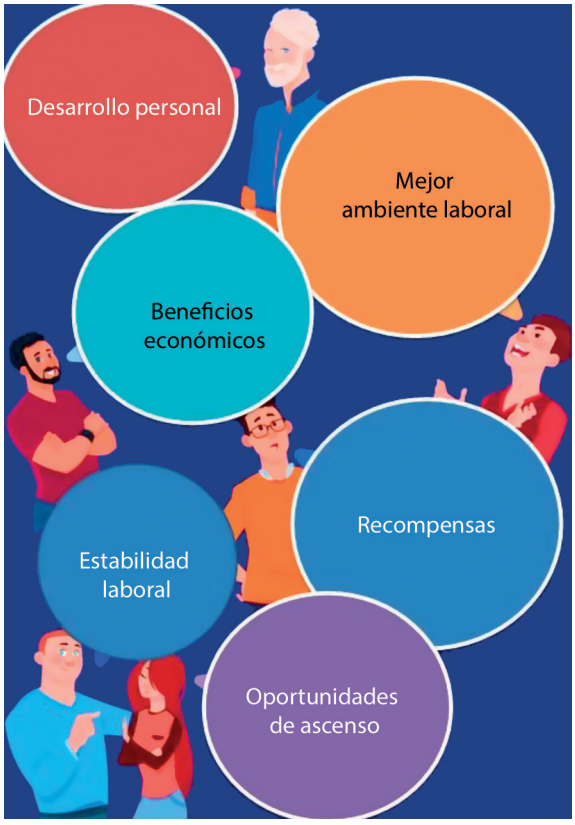
Fuente: elaboración propia.

Nota: la figura presenta los porcentajes en que las empresas según el sector realizan el pago de aportes a seguridad social.

En cuanto el personal recibe las bonificaciones y las garantías, la productividad y el desempeño laboral son altos, con relación a lo descrito y evaluando las realidades locales, las empresas empiezan a tomar conciencia de lo importante que es realizar el pago de seguridad social a sus colaboradores; por tanto, las empresas del sector financiero, en un 100 % y un 97 %, de las organizaciones solidarias han logrado realizar dichos pagos. En cuanto al sector industrial, el 73 % de las entidades han tratado de dar cumplimiento continuo a dichos beneficios a pesar de los altos costos que genera, el porcentaje restante no cuenta con los ingresos suficientes para realizar pagos de seguridad social. Por último, el sector comercial presenta falencias ante dichos procesos, debido a que las empresas (71 %) mencionan los siguientes aspectos: tienen pocas utilidades, el mercado es inestable y abarcan nichos de mercados muy pequeños, lo que conlleva a no contratar de forma permanente empleados, sobre todo, a no poder pagarles la seguridad según la ley.

5.4. Motivación laboral en las organizaciones

Figura 18. Elementos que hacen parte de la motivación de personal



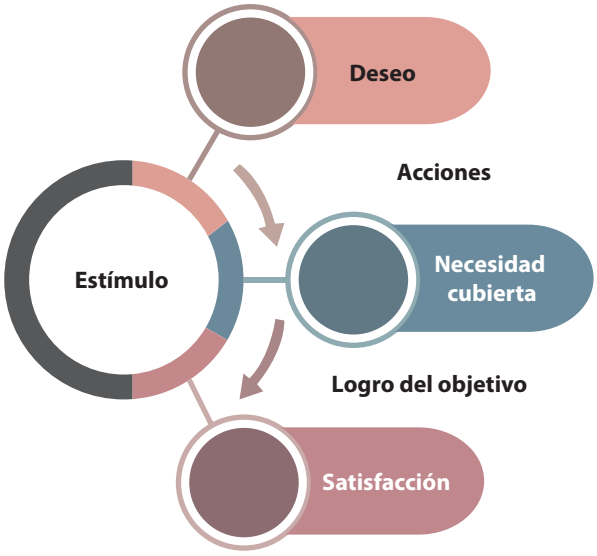
Fuente: elaboración propia.

La motivación laboral se considera un impulso que viene del interior y que mueve al ser humano a realizar de forma voluntaria una actividad o una tarea determinada. Estos impulsos tienen un objetivo específico que es lograr una meta propuesta, los recursos y el tiempo dedicados a ello pueden estar directamente relacionados con el nivel de satisfacción que produzca alcanzar los resultados, por ejemplo, la posibilidad del desarrollo personal, profesional, obtener beneficios laborales y económicos, mejores condiciones físicas y ambientales, entre otras.

Los estudios realizados por Maslow (1991) lo llevaron a concluir lo siguiente: el ser humano tiende a buscar salud, creatividad y autosatisfacción, todos los individuos pueden alcanzar altos niveles de autorrealización, además, la eficiencia en el trabajo y el crecimiento o la autorrealización son totalmente compatibles. Según sus planteamientos, las necesidades de autorrealización consisten en la satisfacción de una necesidad anterior, de ahí la importancia por analizar la motivación laboral

para garantizar procesos adecuados que permitan lograr los más altos niveles de eficiencia y productividad en los trabajadores. Por su parte, Koontz (1998) considera que la motivación se refiere más a un impulso y los esfuerzo dedicados para lograr complacer un deseo o una necesidad, la satisfacción se logra al experimentar el cumplimiento del deseo o el logro de los resultados.

Figura 19. Proceso de motivación



Fuente: elaboración propia con base en Koontz (1998).

Nota: la figura contiene información sobre el proceso de motivación.

Ahora bien, a pesar de que en las organizaciones se conoce la importancia de la motivación, muchos líderes solo lo tienen en cuenta cuando necesitan lograr algunos resultados específicos enfocándose en el sistema de recompensas y castigos; por ello, no hace parte de un proceso permanente de motivación. Si bien este sistema puede aumentar la productividad en corto tiempo, es probable que a largo plazo genere efectos negativos en los empleados, afectando el clima organizacional (Muñoz y Ramírez, 2014). Lo anterior coincide con los resultados del trabajo realizado por Tan, Fan, Ou, Zhang y Yuan (2020), donde se encontraron altos niveles de insatisfacción por parte del personal con relación a procedimientos motivacionales, salariales y con sistemas de recompensas que han afectado de manera negativa el desempeño del personal y su calidad de vida.

Con relación a la motivación se realizaron una serie de preguntas a la población objeto de estudio, la cual manifestó estar satisfecha con las relaciones interpersonales, los logros obtenidos en sus actividades laborales y la responsabilidad asignada; caso contrario en lo que se refiere a reconocimientos, oportunidades de ascenso, salarios y prestaciones, como se observa a continuación.

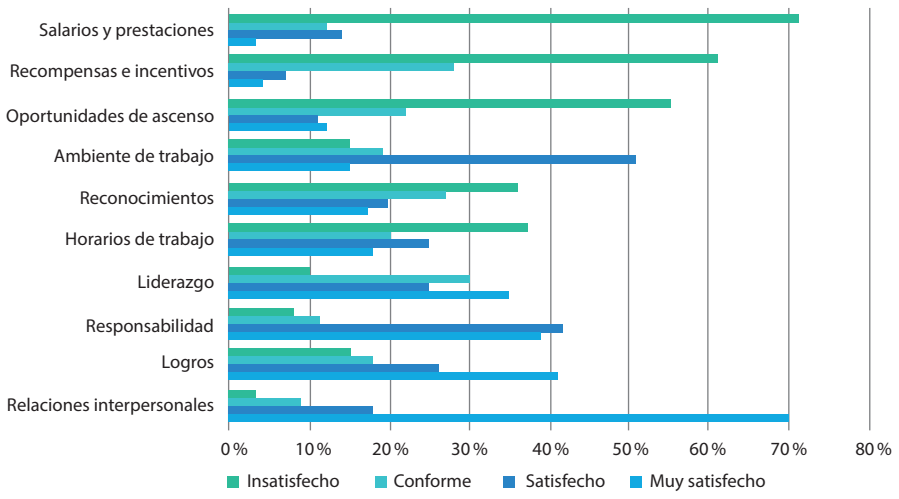
Tabla 8. Motivación laboral en los trabajadores

Factores	Muy satisfecho (%)	Satisfecho (%)	Conforme (%)	Insatisfecho (%)
Relaciones interpersonales	70	18	9	3
Logros	41	26	18	15
Responsabilidad	39	42	11	8
Liderazgo	35	25	30	10
Horarios de trabajo	18	25	20	37
Reconocimientos	17	20	27	36
Ambiente de trabajo	15	51	19	15
Oportunidades de ascenso	12	11	22	55
Recompensas e incentivos	4	7	28	61
Salarios y prestaciones	3	14	12	71

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla presenta los porcentajes correspondientes al grado de conformidad con los criterios de motivación en el trabajo.

Figura 20. Motivación laboral en los trabajadores



Fuente: elaboración propia.

Nota: la figura presenta los porcentajes correspondientes al grado de conformidad con los criterios de motivación en el trabajo.

Se logra evidenciar que los trabajadores tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, a su vez, se sienten satisfechos con los logros de sus actividades laborales, también con la percepción que tienen de las responsabilidades que les son asignadas de acuerdo al cargo que ocupan; caso contrario es en lo que se refiere a salarios, recompensas, oportunidades de ascenso y horarios de trabajo. En este caso, manifiestan un grado de inconformidad considerable, por ende, es indispensable que los líderes de las organizaciones revisen las políticas que han sido implementadas en los procesos de gestión humana, con el propósito de mejorar la percepción de los trabajadores respecto a los temas evaluados. Así, en consecuencia, se dará un aumento de la productividad, la eficiencia de las organizaciones y un mejoramiento de la calidad de vida de las personas involucradas.

CAPÍTULO 6

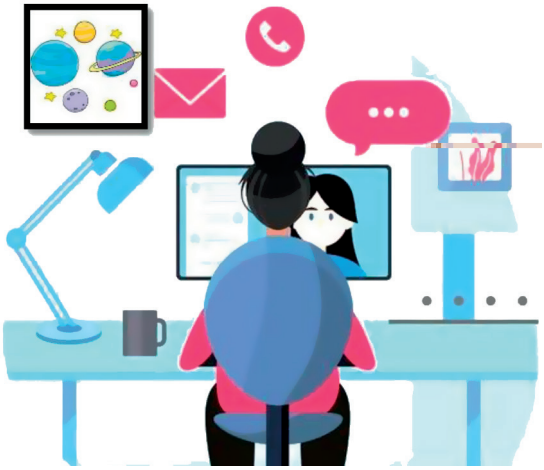
FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

6.1. Demanda de formación para el trabajo

Pese a que el sistema educativo en Colombia ha avanzado, parte de la población juvenil no accede aún a la educación formal. Para el año 2018, según los datos del Observatorio de la Universidad Colombiana, con base en SNIES, el porcentaje de cobertura llegó a 52,76 % con un crecimiento del 6% en los últimos seis años, la mayor parte de esta población se vinculó a instituciones de educación pública.

Díaz y Celis (2011) consideran importante indagar si las medidas tomadas por el gobierno para la gestión educativa están generando oportunidades para toda la población, en especial, hacia los jóvenes del país; o, en contraste a lo esperado, las medidas son débiles y ahondan aún más la problemática educativa. Por otra parte, afirman que en países con unas tasas de desocupación alta, como Colombia, el emprendimiento es una de las alternativas para abrir paso al mercado laboral y disminuir la tasa de desocupación. En este mismo sentido, es importante formar a la población en diferentes temas que les permitan mejorar sus competencias tanto para emprender como para emplearse.

Figura 21. Imagen que representa la formación virtual



Fuente: elaboración propia.

La formación que ha recibido la población de estudio se relaciona en la figura 22, estas capacitaciones permiten en los empleados el desarrollo de habilidades y destrezas, que, junto con los conocimientos adquiridos, garantizan el óptimo desempeño y la consecución de mejores oportunidades de empleo. Dentro de las capacitaciones recibidas por la población encuestada tienen gran representación: servicio al cliente, mercadeo, ventas, educación financiera, sistemas de gestión, evaluación de peligros, primero auxilios y emprendimiento. Caso contrario son las relacionadas con hotelería, mesa, bar, manipulación de alimentos, bioseguridad, tecnologías de la información y comunicación, que son temas poco recibidos por parte de los encuestados. Lo anterior, debe ser tenido en cuenta para establecer programas de formación que permitan fortalecer otros sectores productivos que se encuentran abandonados por las instituciones gubernamentales.

Tabla 9. Capacitaciones que han recibido los empleados de las organizaciones

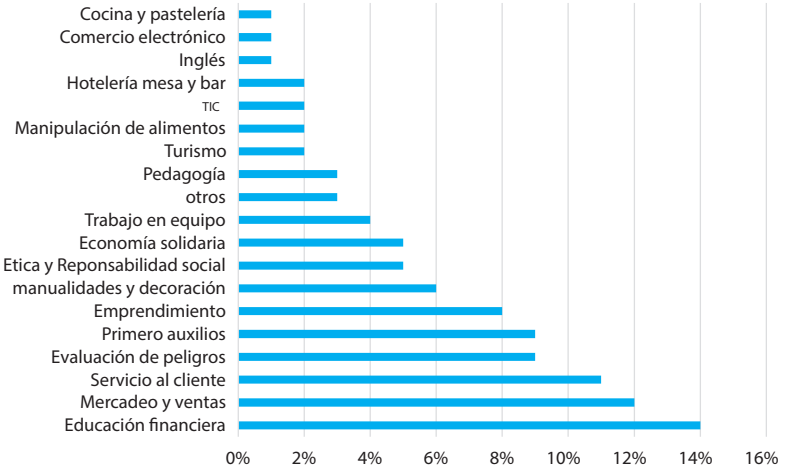
Capacitación	%
Educación financiera	14
Mercadeo y ventas	12
Servicio al cliente	11
Evaluación de peligros	9
Primero auxilios	9
Emprendimiento	8
Manualidades y decoración	6

Capacitación	%
Ética y responsabilidad social	5
Economía solidaria	5
Trabajo en equipo	4
Otros	3
Pedagogía	3
Turismo	2
Manipulación de alimentos	2
TIC	2
Hotelería, mesa y bar	2
Inglés	1
Comercio electrónico	1
Cocina y pastelería	1

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla representa las temáticas y los porcentajes de las capacitaciones recibidas.

Figura 22. Capacitaciones que han recibido los empleados de las organizaciones



Fuente: elaboración propia.

Nota: la figura representa las temáticas y los porcentajes de las capacitaciones recibidas.

Otro aspecto importante son las capacitaciones que la población desea recibir para fortalecer sus competencias según sus gustos y preferencias. En este caso se obtienen datos importantes, por ejemplo, en primer plano: comercio electrónico, mercadeo, ventas, TIC, manipulación de alimentos y emprendimiento; en segundo plano: educación financiera, turismo, inglés, trabajo en equipo, evaluación de riesgos, entre otros. Lo anterior requiere un plan de formación ajustado a las necesidades reales de la población y el entorno.

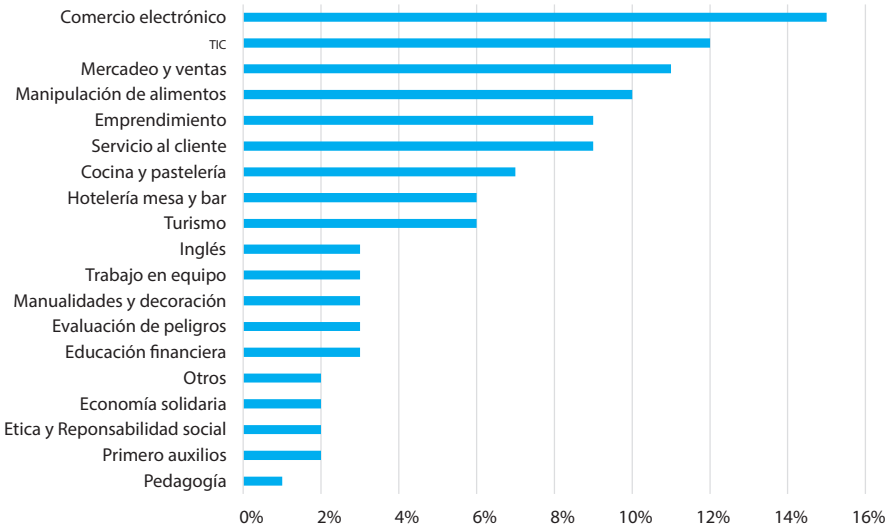
Tabla 10. Necesidades de capacitación de la población

Capacitación	%
Pedagogía	1
Primero auxilios	2
Ética y responsabilidad social	2
Economía solidaria	2
Otros	2
Educación financiera	3
Evaluación de peligros	3
Manualidades y decoración	3
Trabajo en equipo	3
Inglés	3
Turismo	6
Hotelería, mesa y bar	6
Cocina y pastelería	7
Servicio al cliente	9
Emprendimiento	9
Manipulación de alimentos	10
Mercadeo y ventas	11
TIC	12
Comercio electrónico	15

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla representa las necesidades de capacitación de la población.

Figura 23. Necesidades de capacitación de la población



Fuente: elaboración propia.

Nota: la figura representa las necesidades de capacitación de la población.

Frente a lo anterior, se preguntó a la población acerca de los principales motivos o factores que afectan su acceso a los procesos de formación o a los lugares donde puedan acceder a diferentes temas de su interés. Se identificó como principal razón el tiempo y los recursos económicos, pues manifestaban que las capacitaciones gratuitas, en su mayoría, se ofertan en horario laboral; mientras que en horario extendido o nocturno las capacitaciones tienen algún costo. Otros factores fueron la falta de información, los requisitos de inscripción, el nivel educativo y la edad.

Tabla 11. Factores que afectan los procesos de formación

Factores	%
Tiempo	41
Recursos económicos	29
Falta de información	17
Requisitos de inscripción	7
Nivel educativo exigido	4
Edad	2

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla presenta los factores que afectan o influyen en el acceso de los trabajadores a los diferentes programas de formación.

Teniendo en cuenta la información recolectada, el tiempo es el factor que más influye o determina el acceso a los programas de formación y actualización de los trabajadores, seguido por los recursos económicos y la falta de información, dado que en muchos casos no tienen conocimiento de cursos, talleres, programas académicos ofrecidos o requisitos para acceder a ellos.

Figura 24. Ofertas de formación para el trabajo



Fuente: elaboración propia.

6.2. Ofertas de formación para el trabajo

La globalización y los avances tecnológicos han generado un cambio en la forma cómo se distribuyen bienes y servicios, dando respuesta a las necesidades de un mercado más competitivo cada día. De igual manera, esta situación ha impactado el mercado laboral, haciendo necesaria la creación de estructuras organizativas, otras formas de trabajo, nuevos sistemas de selección, vinculación de personal, nuevos y mejores perfiles ocupacionales.

Por consiguiente, se requiere de un sistema de formación flexible, innovador e inclusivo, que oriente la oferta de programas educativos para dar respuesta a las necesidades actuales, a la vez que fortalezca las competencias del talento humano en cuanto a sus conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas; así mismo, es pertinente lograr una articulación entre la demanda y la oferta educativa.

En Ocaña existen instituciones de educación superior que tienen la responsabilidad de formar a la población de la región y el país, por ejemplo: la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, la Fundación de Estudios Superiores Comfanorte, la Universidad Autónoma del Caribe, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, entre otras; estas instituciones ofrecen programas de técnico, tecnológico, pregrado y posgrado. Por otra parte, se encuentra el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), encargado de ofrecer y ejecutar programas de formación integral y liderar la oferta de formación para el trabajo. A continuación, se puede observar la oferta educativa de cursos, programas técnicos y tecnológicos, de algunos de los institutos mencionados.

Tabla 12. Oferta académica de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Modalidad	Nombre
Talleres libres	Música
	Artes Plásticas y Audiovisuales
	Libre de Formación Artística
	Formación Artística
Técnicos laborales	Competencias en Ejecución Instrumental Musical
	Competencias en Artes Plásticas
	Competencias en Coreografía para la Danza Tradicional
Tecnologías	Gestión Comercial y Financiera
Pregrado	Ingeniería de Sistemas
	Ingeniería Mecánica
	Ingeniería Civil
	Zootecnia
	Ingeniería Ambiental
	Administración de Empresas
	Contaduría Pública
	Comunicación Social
	Derecho

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla contiene información correspondiente a la oferta académica de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Tabla 13. Oferta académica de la Fundación de Estudios Superiores Comfanorte, FESC, Ocaña

Modalidad	Nombre
Técnico profesional	Operaciones Turísticas
	Operaciones Logísticas
Tecnologías	Diseño Publicitario
	Gestión de Negocios Internacionales
	Gestión Financiera
Tecnología modalidad virtual	Servicios de Bienestar Turísticos y Hoteleros
	Gestión Logística Empresarial
Pregrado	Diseño Gráfico
	Administración de Negocios Internacionales
	Administración Financiera
	Administración Turística y Hotelera (virtual)

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla contiene información correspondiente a la oferta académica de la Fundación de Estudios Superiores Comfanorte, FESC, Ocaña.

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

Los requisitos establecidos para el ingreso a los cursos técnicos de formación del SENA son: tener acceso a internet; herramientas tecnologías, computador, tablet, etc.; dominio de los elementos básicos relacionados con el manejo de herramientas informáticas y comunicativas, correo electrónico, software para ofimática y navegadores; cumplir con requisitos académicos, por ejemplo, haber cursado el grado once, superar prueba de aptitud, motivación, interés y competencias mínimas de ingreso.

Tabla 14. Programas presenciales ofertados por el SENA

Área de formación	Nombre del curso	Nivel de formación
Administrativa, empresarial y financiera	Servicio al cliente	Curso corto
	Contabilidad y finanzas	Técnico
	Venta de productos y servicios	Técnico
	Logística	Técnico
	Recursos humanos	Curso corto
	Asistencia administrativa	Técnico
	Sistemas de gestión	Curso corto
Automotriz, electricidad e informática	Mantenimiento de motores	
	Instalaciones eléctricas	
	Sistemas, informática y reparación	Técnico
Gastronomía	Cocina y repostería	Curso corto
Otros	Modistería	Curso corto
	Cuidado estético de manos y pies	Curo corto

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla contiene información correspondiente a la oferta académica del SENA.

Tabla 15. Programas virtuales y a distancia ofertados por el SENA

Área de formación	Nombre del curso	Nivel de formación
Sistemas e informática	Análisis y Desarrollo de Sistemas de Información	Técnico – Virtual
	Producción de Multimedia	Técnico – Virtual
Administrativa y empresarial	Distribución Física Internacional	Técnico – Virtual
	Gestión Logística	Técnico – Virtual
	Gestión de Mercados	Técnico – Virtual
	Negociación Internacional	Técnico – Virtual
Educación y pedagogía	Coordinación en Escuelas de Música	Técnico – Distancia
Turismo	Guianza Turística	Técnico – Distancia

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla contiene información correspondiente a la oferta académica del SENA.

Tabla 16. Especializaciones tecnológicas virtuales ofertadas por el SENA

Área de formación	Nombre del curso	Nivel de formación
Sistemas e informática	Gestión y Seguridad de Bases de Datos	Especialización tecnológica virtual
Empresarial, administrativa y financiera	Diseño y Desarrollo de Investigaciones de Mercado	Especialización tecnológica virtual
	Diagnóstico y Análisis Organizacional para Unidades Productivas	Especialización tecnológica virtual
	Estructuración del Plan Comercial	Especialización tecnológica virtual
	Gestión del Talento Humano por Competencia – Metodología	Especialización tecnológica virtual
	Gestión Económica de la Logística Internacional	Especialización tecnológica virtual
	Marketing y Modelos de Negocio *Online*	Especialización tecnológica virtual
	Planeación Tributaria	Especialización tecnológica virtual
	Producción y Consumo Sostenible	Especialización tecnológica virtual
Educación y pedagogía	Procesos Pedagógicos de la Formación Profesional	Especialización tecnológica a distancia
Turismo	Diseño de Productos Turísticos	Especialización tecnológica virtual
Otros	Gestión de Asistencia Técnica Agropecuaria Gestión en Laboratorios de Ensayo y Calibración – Norma ISO/IEC 17025 Supervisión de Buenas Prácticas de Manufactura	Especialización tecnológica virtual

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla contiene información correspondiente a la oferta académica del SENA.

Para programas de especialización tecnológica se requiere: tener acceso a internet; herramientas tecnologías, computador, tablet, etc.; dominio de los elementos básicos relacionados con el manejo de herramientas informáticas y comunicativas, correo electrónico, software para ofimática y navegadores; cumplir con requisitos académicos, nivel académico adecuado, tecnólogo relacionado con el programa

de formación; edad mínima definida en la ley, 16 años; requisitos adicionales: experiencia laboral mínima de seis meses relacionada con las competencias del programa de tecnólogo.

Tabla 17. Cursos de corta duración, 40 horas

Área de formación	Nombre del programa
Turismo	Guianza en recorridos por la naturaleza. Turismo en espacios rurales.
Gastronomía	Gastronomía colombiana. Coctelería moderna sin alcohol. Servicios gastronómicos. Cocina internacional. Pastelería.
Administración de la tecnología de la información	Auditoria informática: conceptualización. Controles y seguridad informática. Diseño y desarrollo de sitios web accesibles Redes y medios de transmisión. Redes y seguridad. Televisión Digital Terrestre: tecnología al alcance de todos Herramientas TIC aplicadas a la formación. Aplicación de herramientas metodológicas en investigación: procesos de Ciencia, Tecnología e Innovación. Construcción de actividades de aprendizaje integrando TIC. Aprendiz digital.
Calidad	Administración documental en el entorno laboral. Formulación de Proyectos ISO 9001:2008. Fundamentación de un sistema de gestión de la calidad. Planificación de un sistema de gestión de la calidad. Documentación de un sistema de gestión de la calidad. Medición, análisis y mejora de un sistema de gestión de la calidad Auditoría interna de calidad. Sistemas de gestión de calidad para entidades públicas: conocimiento e implementación de la norma NTCGP 1000.
Contabilidad y finanzas	Cuentas contables. Microfinanzas. Análisis financiero. Calculo e interpretación de indicadores financieros. Caracterización del sector financiero. Contabilidad en las organizaciones. Suministro de información y asesoría para el consumidor financiero. Economía solidaria.

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla contiene información correspondiente a la oferta académica del SENA.

Área de formación	Nombre del programa
Direccionamiento estratégico	Identificación de ideas y formulación de planes de negocio.
Gestión organizacional	Mentalidad de líder (liderazgo). Formación de líderes con talento, integrales y competitivos. Aplicación de herramientas metodológicas en investigación: formulación de proyectos en Ciencia, Tecnología e Innovación. Aplicación de herramientas metodológicas en investigación: publicaciones científicas y plataforma SCIENTI. Marco lógico de proyectos: diseño de matriz e identificación y análisis. Administración de recursos humanos. Creatividad para la solución de conflictos laborales. Trabajo en equipo en el nivel gerencial y administrativo. Gestión del talento humano.
Mercadeo y logística	Vitrinismo: estrategia de comunicación y mercadeo. Sistemas de información en los centros de distribución CRM. Plan de mercadeo. Servicio al cliente mediante la comunicación telefónica. Servicio al cliente: un reto personal.
Administración de proyectos de construcción	Costos y presupuestos para edificaciones I, II, III y IV. Elaboración del presupuesto. Microsoft project: aplicación en la programación de obras. Administrativo para jefes de área trabajo seguro en alturas.
Electricidad y electrónica	Instalaciones eléctricas domiciliarias. Seguridad en riesgo eléctrico: filosofía de la prevención. Servicio de instalaciones eléctricas.
Automatización y control	Bombas lineales electrónicas. Bombas lineales mecánicas. Bombas rotativas mecánicas. Diseño de productos electrónicos con microcontroladores. Electrónica digital secuencial. Funcionamiento e instalación de máquinas eléctricas rotativas. Introducción a sistemas de automatización. Servicios de automatización.
Automotriz	Descripción y funcionamiento de los componentes del vehículo (caja de cambios). Descripción y funcionamiento de los componentes del vehículo (caja de transferencia y ejes). Descripción y funcionamiento de los componentes del vehículo (diferencial). Descripción y funcionamiento de los componentes del vehículo (embrague). Descripción y funcionamiento del motor de combustión interna a gasolina.

Área de formación	Nombre del programa
Electricidad y electrónica	Diseño y construcción de tableros de distribución. Diseño y elaboración de circuitos impresos. Aplicación de los sensores en los circuitos eléctricos de la industria. Electrónica: magnitudes, leyes y aplicaciones. Electrónica: electrotecnia y medidas.
Marroquinería	Diseño y patronaje de complementos (marroquinería).
Mecánica y materiales	Códigos y normas de soldadura. Interpretación de planos para maquinaria industrial. Identificación y análisis de circuitos integrados y compuertas lógicas. Metalurgia, propiedades y clasificación de los principales metales.
Procesos	Proceso integral de diseño de un producto.
Textil y confección	Comercialización de productos textiles. Confección y manejo de sus herramientas. Diseño básico de productos textiles asistido por computador (OPTITEX). Materiales, insumos y maquinaria para la confección de ropa interior. Patronaje industrial femenino y masculino. Trazo, corte y confección de la camisa.
Agroindustrial	Buenas prácticas agrícolas para diferentes cultivos. Comercialización de frutas y verduras procesadas y conservación de frutas y verduras. Agricultura de precisión en el cultivo de durazno. Manejo de cosecha y poscosecha de frutas y hortalizas. Cultivo comercial de la orellana. Prácticas y aplicaciones de agricultura ecológica. Agricultura ecológica: fertilización, suelos y cultivos. Producción de derivados lácteos. Suelos en la agricultura. Fertilización agrícola ecológica. Agroecología y desarrollo rural. Buenas prácticas agrícolas. Cultivo comercial de platanillos módulo I y II. Obtención de productos maderables del bosque. Desposte y cortes de canales ganado bovino. Ganadería sustentable. Buenas prácticas en la manipulación de la carne. Preparación de conservas de frutas y verduras. Aseguramiento de la calidad en procesamiento de frutas y verduras. Aseguramiento de la calidad en procesos de panificación, cárnicos.

Área de formación	Nombre del programa
Agroindustrial	Técnicas para la preparación de derivados cárnicos, comercialización y procesos tecnológicos. Aseguramiento de la calidad en productos lácteos Diversificación de la industria panelera. Elaboración de productos de chocolatería fina artesanal. Elaboración de productos de panificación. Procesamiento de frutas y verduras. Procesamiento de productos cárnicos. Procesamiento de productos lácteos. Corte y porcionado de carnes. Manejo de sustratos y fertilización en agricultura urbana. Aceites esenciales: extracción, usos y aplicaciones. Operación de sistemas de potabilización de agua.
Electricidad y electrónica	Generación, transformación y uso de la energía eléctrica. Uso del espectro radioeléctrico en colombia.
Salud	Acciones básicas para la atención del lesionado. Bioseguridad aplicada a la cosmetología. Gestión local de la estrategia de vivienda saludable. Humanización de los servicios de salud. Implementación de acciones educativas para el fortalecimiento de las estrategias de entornos saludables. CONPES social 147.
Seguridad alimentaria	Aditivos: análisis y control de calidad en la industria alimentaria (nuevo). Aspectos sanitarios en la nutrición y la alimentación. Elaboración de alimentos saludables. Toxicología y seguridad alimentaria.
Cafeteros	Paisaje cultural cafetero y café de colombia
Formación docente	Fundamentación de la formación profesional integral con base en competencias (nuevo). Asesoría para el uso de las TIC en la formación. Inducción a procesos pedagógicos. Formación tecnopedagógica en ambientes virtuales de aprendizaje *blackboard* 9.1.
Pedagogía	Estrategias pedagógicas para el desarrollo del pensamiento.

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla contiene información correspondiente a la oferta académica del SENA.

La exigencia de cursos complementarios y cursos cortos, se enmarca en las competencias de leer, escribir o acreditar quinto grado de primaria, lo que posibilita el ingreso de cualquier persona a estos estudios.

CAPÍTULO 7

BARRERAS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO

La generación de empleo logra desarrollo y crecimiento a la región, no obstante, la situación económica presenta una inestabilidad que limita la posibilidad de las empresas de promover la empleabilidad. A continuación, se presenta una relación del mercado de trabajo según informe del DANE (2019):

Tabla 18. Mercado de trabajo

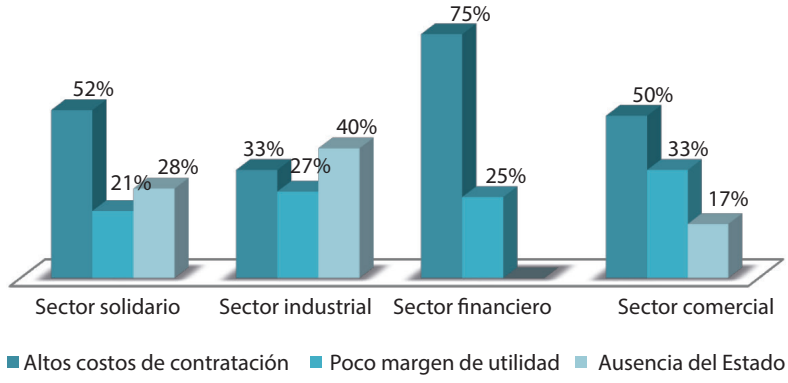
	Ene – Mar	Feb - Abr	Mar – May	Abr - Jun	May - Jul	Jun- Ago	Jul - Sep	Ago - Oct	Sep - Nov	Oct - Dic
% población en edad de trabajar	80,0	80,0	80,0	80,1	80,1	80,1	80,1	80,1	80,1	80,2
TGP	58,2	59,2	59,5	60,6	61,0	61,7	61,0	60,3	60,8	60,0
TO	48,0	49,8	50,3	51,1	51,1	51,6	50,9	51,0	52,0	51,8
TD	17,4	15,9	15,5	15,6	16,2	16,5	15,5	14,5	13,7	16,2

Fuente: DANE (2019).

Nota: relación de la población en edad de trabajar, la tasa global de participación y la tasa de ocupados a 2019.

La demanda y la oferta laboral, dependen de la proyección del pib y las políticas fiscales, económicas y monetarias, que el gobierno direccione ante las condiciones macroeconómicas que presente el país; este es un factor importante para profundizar, debido a que los procesos gubernamentales inciden en las decisiones de los empresarios frente al reclutamiento de personal. Partiendo de los datos, georreferenciando Cúcuta, y su Área metropolitana, en el último trimestre de 2019 se visualiza un alza en la tasa de desempleo (16,2 %), a su vez, en sentido contrario, la tasa de ocupados proporciona una caída en comparación del trimestre septiembre-noviembre, en efecto, considerando el permanente flujo migratorio de extranjeros, la informalidad y la poca obtención de ingresos por las empresas, lo cual afectó la contratación de personal. En Ocaña se realizó el análisis de las barreras principales de generación de empleo por parte de los cuatro sectores predominantes en el municipio; por tal motivo, se revisó la situación actual de las empresas frente a los procesos administrativos, financieros, públicos y operativos.

Figura 25. Barrera para la generación de empleo



Fuente: elaboración propia.

Nota: la figura presenta los porcentajes correspondientes a las principales barreras para la generación de empleo.

Cuando se estudia la demanda laboral es importante conocer las barreras que presentan las empresas para generar empleo en la región. Con relación a ello, en el sector solidario se destaca que la limitación principal son los gastos que incurren en una contratación (52 %), la poca participación del estado a través de proyectos que los apoye (28 %) y las utilidades que les han limitado el crecimiento y el aumento del personal (21 %).

Las empresas del sector financiero destacan que no se logra cubrir nuevo personal con las utilidades del año, debido a los altos costos que se obtienen para ampliar la planta laboral. El sector industrial siente indiferencia del estado debido a sus pocas

acciones para apoyar las empresas industriales en la generación de empleo, el 33 % considera que los costos inciden para tomar la decisión de contratar y el restante manifiesta que las utilidades no presentan variaciones positivas. Por último, el 50 % de los establecimientos y los negocios del sector comercio no generan fuentes de empleo por los costos, mientras que el 33 % manifiesta que el margen de utilidad no es el mejor y el restante opina que esto es por el poco apoyo del estado. A pesar de tener la mayor participación en el municipio de Ocaña, las mismas se clasifican en micro y pequeñas empresas, lo cual ha generado poco empleo en el presente año.

Finalmente, desde las proyecciones del mercado de trabajo a finales del 2020, principios del 2021, la tasa de desempleo aumentará debido a las inestabilidades del mercado (en especial, en el comercio nacional). Se visualizan pocos rubros de inversión para las empresas, alza en los impuestos y tasas de interés, afectando la capacidad máxima de producción por las organizaciones. Por último, existe un tema en auge, *e-commerce*, que en los últimos dos años comenzó a reconocer que el uso de las tecnológicas fortalecerá las practicas del comercio electrónico; sin embargo, las pequeñas empresas no tienen un conocimiento, poco apropian las herramientas digitales para lograr posicionamiento, permanencia y crecimiento en el escenario de la cibercultura.

Tabla 19. Principales barreras para la generación de empleo en Ocaña

Barreras
+ 50 % altos costos de contratación **+ 29 % pocos ingresos** **+ 21 % ausencia del estado**

Fuente: elaboración propia.

Nota: la tabla presenta información sobre el comportamiento del mercado laboral en 4 sectores empresariales de Ocaña.

CAPÍTULO 8

ENFOQUES MODERNOS DE LA GESTIÓN HUMANA: INFERENCIAS Y REFLEXIONES

A nivel mundial, la gestión del talento humano es evaluada por competencias y actividades, en consecuencia, los procesos se han encaminado a la estandarización digital, permitiendo la flexibilidad en el cumplimiento de las responsabilidades desde la virtualidad, sin descuidar la representación de la eficiencia y la eficacia (productividad). No obstante, la exigencia del siglo XXI, prioriza el Big Data, donde se ha dado cabida a un nuevo concepto: Data Science o Ciencia de los Datos, usada de forma genérica para hacer referencia a una serie de técnicas necesarias para el tratamiento y la manipulación de información masiva desde un enfoque estadístico e informático para procesos operativos y de personal (Hernández, Duque y Moreno, 2017).

Partiendo de lo anterior, se manifiesta que en el sector económico del país y la región de Ocaña, los avances del Big Data son lentos, debido a la poca inversión del recurso tecnológico y al desconocimiento de las buenas prácticas virtuales. Por consiguiente, las empresas no logran desarrollar prácticas de análisis de personas *(People Analytics)* en aras de proporcionar a los ejecutivos, los profesionales de recursos humanos y los gerentes de línea, la información necesaria para el apoyo a la fuerza de trabajo y el análisis de recursos humanos (Aral et al., 2012, citado por CIPD, 2018).

Ahora bien, el principal y el primer reto empresarial de Ocaña, está encaminado a que el reconocimiento e importancia de la digitalización, junto con su papel en la transformación, el procesamiento y el análisis de los datos, sean estructurados,

semiestructurados o no estructurados de toda la gestión organizacional. Por ende, es tarea compleja para los directivos promover la construcción de herramientas web modernas *(Visual Web)* que atiendan los intereses y las expectativas del cliente externo e interno, desde las estrategias del marketing y la publicidad. Lo anterior, impide que las Mipymes de la región descuiden el panorama de la cobertura mundial a través del *e-commerce*.

Las alteraciones del medio, sean por factores externos biológicos, biomecánicos, químicos, naturales, patológicos, entre otros. Provocan la apropiación en las empresas de la estrategia de Downsizing, con el fin de generar la reducción de personal debido a la inestabilidad económica presente a nivel mundial, durante los años 2019, 2020 y 2021. Desde luego, se requiere que para los próximos cinco años las empresas apliquen la estrategia como un mecanismo de actuaciones que buscan lograr mejorar la competitividad de la organización con su entorno, buscando una transformación objetiva en el diseño organizacional y los procesos operativos, administrativos, culturales y éticos de la entidad (Soria y Herrero, 2017).

Por lo anterior, dentro de los procesos de gestión humana de las empresas en estudio, se debe incentivar a los colaboradores a reconocer la importancia de llevar a cabo las reestructuraciones o *rightsizing*, para corregir, suprimir y reajustar objetivos que los ayuden a adaptarse a nuevas exigencias del mercado, garantizando así su crecimiento o supervivencia con la mayor cantidad y mejor calidad posible de conocimiento de las personas (Asturias Corporación Universitaria, s.f.).

A la fecha, en el sector empresarial de Ocaña, los protocolos de gestión humana presentan prácticas ambiguas muy tradicionales, ejerciendo en los sistemas organizacionales una fuerza de vinculación del personal sin procesos de sensibilización o socialización. Por tal motivo, no se ha generado un plan formativo que permita sustentar la estrategia *onboarding*, en pro de impulsar al capital humano a reconocer cada aspecto de su quehacer laboral, a fin de ayudarles a adaptarse y adentrarlos al 100% a la cultura empresarial (IPADE, 2019). Lo anterior, bajo tácticas de, primero, *teambuilding*, el cual permite organizar grupos y equipos de trabajo que fortalezcan las relaciones interpersonales dentro del clima laboral y las áreas de trabajo; segundo, *gamification,* que implementa juegos y equipos que dinamizan el aprendizaje y las competencias kinestésicas y digitales.

En las organizaciones activas del municipio de Ocaña está inmersa la necesidad de sistematizar una reingeniería que permita sustentar la integración de sistemas (*Systems Integrations*) con la integración empresarial apoyada en el capital intelectual y el comercio electrónico. Esto, teniendo en cuenta que la integración de sistemas logra la creación de vínculos más estrechos entre diferentes sistemas de información y bases de datos informatizados (Markus, 2000).

Desde otra perspectiva, la Organización Internacional del Trabajo, promueve el trabajo decente y resalta las nuevas tendencias en materia de virtualización laboral. Este fenómeno incluye la inteligencia artificial, el Big Data, los *softwares* inteligentes, la robótica, los drones, entre otros, además, puede llegar a destruir millones de empleos; pero también constituye la necesidad de crear profesiones de alta cualificación que en la actualidad no existen (Domínguez, 2019).

Ante esta situación, en todo el mundo se promueve la necesidad de políticas y regulaciones para las nuevas formas de trabajo flexible de la mano de la tecnología, contemplando el crecimiento económico, el empleo inclusivo, sostenible, pleno, productivo, y la relación holística del trabajo. Estas nuevas políticas deben incluir el reconocimiento de los derechos individuales del trabajador: salario justo, transparencia en pagos, derechos colectivos, libertad sindical, entre otros.

En la actualidad, la inteligencia artificial ha cambiado de manera abrupta la forma de administrar el talento humano en las organizaciones. Este fenómeno, que se puede describir como la simulación de los procesos inherentes a las organizaciones a través de máquinas, ha estado presente por muchos años como apoyo del talento humano, hoy en día ofrecen automatizar los procesos para reemplazar a las personas y disminuir los costos de producción. Muchos empleos se ven afectados por la tecnología, trayendo como consecuencia desempleos, personas desconectadas, desactualizadas o deprimidas; por ello, este cambio implica un desafío para la gestión en las organizaciones, la determinación de roles y los alcances de la tecnología. Por otra parte, se afirma que la inteligencia artificial, o sus procesos asociados, son menos personales, la interacción constante con este tipo de tecnología podría afectar la salud mental de los empleados, deshumanizando las relaciones internas en la organización (Peláez, 2019).

Para garantizar el buen funcionamiento de la organización se requiere un equilibrio en la salud mental del trabajador, esto se debe incluir desde el cargo de menor rango hasta el cargo directivo más alto. Así, los recursos humanos serán aprovechados (en el buen sentido) de una manera más eficiente, dirigiendo sus esfuerzos a fortalecer los recursos sociales, aumentando su autoestima y disminuyendo los factores desencadenantes de problemáticas individuales o grupales (Pavón y Chávez, 2020).

La virtualización ha permeado a las organizaciones empresariales y sus áreas funcionales, convirtiéndose en una estrategia generadora de valor agregado para la competitividad de las empresas. Por otro lado, el área de gestión humana no ha sido ajena a dicha virtualidad, dentro de ella se han impulsado importantes cambios asociados con la organización del tiempo y las comunicaciones interpersonales, ya que los puestos de trabajo no están ubicados de forma física en las instalaciones de la empresa; sino en cualquier parte (oficina virtual), a su vez, las reuniones de trabajo pueden llevarse a cabo por videoconferencia (Ardila, Bautista y Martínez, 2019). En cuanto a este aspecto, los gerentes propietarios de las empresas del municipio

de Ocaña han empezado a tomar conciencia de los beneficios del uso de las TIC, como nueva forma de desempeñar cualquier labor si se quiere ser competitivo en el mercado y lograr una mejor gestión de los recursos, incluyendo el humano.

De acuerdo con Rodríguez (2019), la incorporación sinérgica de las *soft skills* y las *hard skills* en un proceso de vinculación de personal, termina siendo definitivo para el mejoramiento de dicho proceso. Las *soft skills*, habilidades blandas, hacen referencia a una combinación de destrezas que ayudan a las personas a tener una buena interrelación, allí aparecen las habilidades personales, interpersonales, organizacionales, de equipo, liderazgo y emprendedoras; según este autor, todas ellas permiten un pensamiento crítico, ético y de alta adaptación al cambio.

Por otro lado, las *hard skills*, habilidades duras, se exigen para lograr desempeños satisfactorios en cualquier actividad, apoyados en unos requerimientos formales y técnicos (Dubeya y Tiwari, 2020). Al evaluar la aplicación de estas habilidades en los procesos de gestión humana del municipio de Ocaña, se debe reconocer el largo camino que le falta recorrer a las empresas en este campo, dado que en su mayoría no las consideran un factor diferenciador o de impacto, fundamentalmente, en el proceso de selección de personal.

Por otro lado, el *social recruiting*, es un término del inglés usado con frecuencia en revistas científicas para hablar de reclutamiento social, se refiere a un tipo de reclutamiento realizado con el apoyo de las plataformas digitales, por ejemplo: bolsas de trabajo en línea, redes sociales y foros (Meléndez, 2019). Respecto a este concepto, las empresas del municipio continúan apoyándose en herramientas e instrumentos tradicionales, son pocas las organizaciones que acuden a este reclutamiento social; no obstante, quienes lo hacen, principalmente se valen de medios de comunicación social, profesionales (LinkedIn) y no profesionales (Facebook), es decir, buscan herramientas que permitan un fácil acceso a un amplio grupo de potenciales empleados con diferentes perfiles.

En contraste, *headhunting* se refiere a una estrategia de reclutamiento empleada para atraer al mejor y más adecuado candidato a puestos disponibles en cualquier organización (Tafamel y Akrawah, 2019), se construye sobre la premisa de reclutar y retener a las personas que pueden aportar con sus cualidades al mejoramiento organizacional. En esta línea, las empresas del municipio aún se encuentran en un estado naciente, son pocos los esfuerzos evidenciados en este frente. Sin embargo, se rescata la postura de las empresas del sector financiero que han entendido los beneficios del *headhunting* como una estrategia proactiva, preocupándose por aplicar políticas para retener a sus empleados en un entorno altamente competitivo.

El compromiso de los empleados es un tema importante en la teoría y la práctica de la gestión de las organizaciones. De acuerdo con Sun y Bunchapattanasakda (2019), *employee engagement* es un concepto propuesto por Kahn, que se entiende

como el aprovechamiento de los miembros de la organización a sus funciones de trabajo; el autoempleo y la autoexpresión de las personas, física, cognitiva y emocionalmente, en sus vidas laborales. En este campo parece haber una falta de estudios que respalden la preocupación de las organizaciones empresariales de la ciudad de Ocaña, para analizar esto sería fundamental hacer esfuerzos por entender las percepciones, las emociones y los comportamientos del personal, situación que puede traducirse en el logro del compromiso de los empleados. Lo anterior, significa que las empresas objeto de estudio pueden impulsar el compromiso de los empleados centrándose en sus habilidades, proporcionando apoyo social, recompensas, reconocimiento, justicia procedimental y oportunidades de aprendizaje y desarrollo (Saks, 2019).

Por último, los trabajadores digitales realizan un trabajo que no está definido por las características propias que dieron origen a una disciplina, además, de alguna manera cuentan con facilidades en la ejecución de sus actividades, existiendo así una desigualdad entre estos empleados y los asalariados o los empleados no digitales. Esto da origen a una serie de conflictos a nivel laboral, por lo cual, y ante el cambio de paradigma, se hace necesario establecer políticas claras a nivel organizacional para el manejo del recurso humano tradicional y autónomo o digital, existiendo empatía en las relaciones y permitiendo un clima laboral adecuado para el desarrollo de todos los trabajadores (Cerejeira, Mella y Cerejeira, 2018).

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

La generación de empleo permite que las empresas logren medir su competitividad e impacto social en el territorio, no obstante, en el siglo XXI se comprende que las organizaciones deben analizar los componentes administrativos y gestionar desde los recursos la posibilidad de contratar y vincular personal, apoyados de un modelo humanístico capaz de centralizar una cultura laboral responsable, eficiente, productiva y estable (emocionalmente) ante su entorno. Lo anterior, se sustenta teniendo en cuenta que el sistema de gestión humana en las entidades, con o sin ánimo de lucro de Ocaña, requieren de un rediseño de sus procesos, donde se puedan trabajar los estándares de calidad y, a su vez, se asegure la retroalimentación permanente ante los cambios y los logros obtenidos del mismo.

Las políticas de las empresas para generar empleo se definen según las condiciones del mercado y los ingresos que reciben en periodos determinados. Sin embargo, las barreras existentes para que logren contratar personal se debe a los altos costos que genera dicho proceso, los pocos ingresos generados por el incremento de la competencia y la baja incidencia del estado para promover estrategias o programas que beneficien al sector empresarial.

Resultados como los obtenidos en esta investigación, contribuyen al conocimiento de la dinámica conceptual y teórica acerca del estudio de la gestión humana en las organizaciones empresariales, ya que suministran datos significativos para que gerentes y líderes de procesos de las áreas de gestión humana, en las empresas que fueron objeto de análisis, se esfuercen por mejorar las competencias de sus

colaboradores y que, a su vez, redunden en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

Se puede afirmar que los aspectos relacionados con la naturaleza de las personas, junto con su papel protagónico en la generación de ventajas competitivas, ha conducido a la comunidad académica a desarrollar la disciplina de la gestión de talento humano que, aunque al principio fue cuestionada por adolecer de una estructura teórica, ha aceptado la incorporación de diversos modelos extraídos de la teoría de recursos y capacidades, la teoría de las capacidades dinámicas, la teoría de agencia y el institucionalismo. Dichos modelos han sido empleados de forma conjunta y han ayudado a replantear el papel de la gestión humana en las organizaciones y la teorización de la disciplina.

Con el estudio finalizado, se observa que en las áreas comerciales y administrativas se solicita más capital humano, debido a que enmarcan las funciones de venta, almacén, organización, archivo, entre otras. Por otra parte, es importante aludir que un 46% de las empresas locales no realizan pago de prestaciones sociales a sus colaboradores, debido a su poca capacidad económica; de igual forma, de acuerdo con los criterios de selección se analiza que la experiencia, el desempeño y las referencias predominan al momento de contratar personal.

En el marco de las instituciones los procesos de gestión humana son importantes, por consiguiente, el 63% realiza procesos de capacitación para que su personal tenga mayor rendimiento y desempeño laboral. Asimismo, se evidencia que el reclutamiento y la selección de colaboradores en las empresas se hace a través del voz a voz y las referencias personales; no obstante, los empresarios empiezan a crear una cultura informativa acerca de sus ofertas laborales mediante las redes sociales para la captación de personal.

La motivación intrínseca de los trabajadores es relativamente buena, teniendo en cuenta que su nivel de satisfacción en cuanto a criterios como: relaciones interpersonales, logros y responsabilidad, indican un grado de conformidad alto; caso contrario a los criterios relacionados con la motivación extrínseca como salarios, prestaciones, recompensas e incentivos, en los cuales se presenta un alto grado de insatisfacción, ya que muy pocas empresas implementan políticas para incentivar a sus trabajadores que impliquen reconocimientos económicos o promoción a un cargo superior. En algunos casos, las empresas no cumplen con lo estipulado por la ley: pago del SMMLV, afiliación al sistema de seguridad social y pago de prestaciones sociales, factores que influyen de forma negativa en el desempeño de los trabajadores.

En consecuencia, es relevante que al momento de diseñar los planes de capacitación en las organizaciones se tengan en cuenta las necesidades de los trabajadores, ya que en algunos casos reciben formación en temáticas que no tienen significado

ni les aportan al fortalecimiento de las competencias para el cargo que ocupan. Por otra parte, con relación a la oferta educativa es necesario que las instituciones de educación en coordinación con el sector empresarial, revisen los programas ofertados y sus horarios, con la finalidad de hacer programas más inclusivos y disminuir la brecha que existe en la actualidad.

Finalmente, desde la perspectiva administrativa se contrata nuevo capital humano cuando en la organización existe: rotación, ausentismo o retiro con justa causa por parte de los colaboradores. De igual forma, se alude a un gran número de individuos con inconformidad laboral (empleo subjetivo) y mayor exigencia de los empresarios para reclutar sus clientes internos, más cuando los altos costos para contratar, los bajos rendimientos financieros de la entidad y las pocas garantías del estado frente al apoyo financiero, tecnológico y técnico de los procesos, son las principales barreras para generar empleo en la región.

EPÍLOGO

Este libro permite al lector conocer el proceso administrativo de cuatro sectores empresariales del municipio de Ocaña (solidario, financiero, comercial e industrial) en pro del recurso humano. Asimismo, se pueden observar los comportamientos del mercado del trabajo a nivel nacional, departamental y local, a su vez, analizar la situación de las empresas para la generación de empleo, profundizando, especialmente, en sus áreas funcionales, criterios de selección, reclutamiento, motivación, pago de seguridad social y barreras para vincular personal. Por otro lado, sustenta información secundaria de las ofertas de formación para el trabajo por instituciones privadas y públicas de educación. Por último, permite que la comunidad educativa, investigadora y empresarial, reconozca el importante papel de la gestión humana en el mundo empresarial, económico y social de la región.

GLOSARIO

Ambiente laboral: condiciones dentro de las cuales se da el entorno del trabajador, estas influyen en el grado de satisfacción y el buen desempeño de sus actividades.

Áreas funcionales: áreas básicas que conforman una organización y que hacen parte de su estructura, por ejemplo, dirección, recursos humanos, ventas, producción, entre otras. Estas pueden variar dependiendo el tipo y el tamaño de la organización.

Bienestar laboral: etapa del proceso de gestión humana encargada de motivar, fortalecer y trabajar por la calidad de vida del colaborador dentro y fuera de la organización.

Capital humano: se trata de todos los conocimientos, las habilidades y las experiencias de que disponen los empleados de una organización empresarial, atributos que los convierten valiosos para una empresa.

Contratación: se refiere al acto de comenzar a emplear a un individuo para que realice tareas específicas a cambio de una determinada retribución.

Competencias: son los conocimientos, las habilidades y la experiencia que posee una persona para desarrollar una labor a través de los diferentes procesos de selección de personal y en el cumplimiento de sus funciones.

Dinámica empresarial: relación y comportamiento de las fuerzas internas y externas de una organización con los efectos que producen al tejido empresarial de una localidad, una región o un país.

Formación para el trabajo: procesos relacionados con la formación y la preparación de las personas para incorporarse al mercado laboral y, posterior a ello, la actualización y el fortalecimiento de sus competencias.

Gestión de los recursos humanos: conjunto de actividades llevadas a cabo con el propósito de administrar a los empleados de una empresa y, de esta forma, lograr su crecimiento y desarrollo.

Inducción: proceso implementado por una organización empresarial para familiarizar a los nuevos empleados con su trabajo, sus responsabilidades y, por consiguiente, lograr su pronta adaptabilidad.

Prestaciones sociales: beneficios que estipula la ley, los cuales el trabajador debe recibir adicionalmente a su salario por el desarrollo de sus actividades, tales como: prima de servicios, cesantías, intereses de cesantías, vacaciones etc.

Remuneración: retribución económica y no económica al personal por su alta productividad, excelente relación con los clientes internos y externos y la efectividad en los procesos designados.

Selección de personal: etapa del proceso de gestión humana encarga de revisar, atender o dar cumplimiento a criterios establecidos para la vinculación de personal.

Reclutamiento: conjunto de procedimientos orientados hacia el descubrimiento de personas calificadas para un puesto vacante en determinada empresa.

Vinculación de personas: proceso interdisciplinario de la gestión humana que permite contratar un personal idóneo, tomando como referencia la necesidad de una vacante, los criterios para la selección de personal y las respectivas garantías para el bienestar del colaborador.

REFERENCIAS

Alcaldía Municipal de Ocaña. (2020). *Municipio de Ocaña.* http://www.ocana-nortedesantander.gov.co/

Al-Qudah, S., Abdallah, M. y Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 219-230.

Angarita, L. Y. y Pérez, Y. (2019). *Análisis para conocer la consolidación del sector de la contrucción en el municipio de ocaña como generador de empleo.* http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/2683/1/32893.pdf

Ardila, W., Bautista, D. y Martínez, F. (2019). *La virtualidad como generadora de valor para las organizaciones.* Universidad Central.

Arévalo, J., Rico, D. y Quintero, C. (2013). *Caracterización de la actividad empresarial de Ocaña* (Vol. 1). Ocaña, Colombia: Editorial Académica Española. https://www.morebooks.de/store/gb/book/caracterizaci%C3%B3n-de-la-actividad-empresarial-de-oca%C3%B1a/isbn/978-3-659-06829-4

Asturias Corporación Universitaria. (s.f.). *El proceso de selección y las decisiones de Rightsizing*. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/juego_gerencial/unidad3_pdf3.pdf

Banco de la República de Colombia. (2019). *Boletin Económico Regional.* https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9818/ber_Nororiente_IV_trim_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17* (1), 99-120.

Barrena, J., López, M. y Romero, P. (2018). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26*(1), 1-11.

Barrios-Hernández, K., Olivero, E. y Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, *31*(2), 55-62.

Biščak, M. y Benčina, J. (2019). The impact of HRM practices on the performance of municipalities the case os Slovenia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 5-23.

Boon, C., Den Hartog, D. y Lepak, D. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 1-40.

Brian, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, *11*(4), 163-170. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295/1317

Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración, 23*(41)*,* 13-36.

Cámara de Comercio de Ocaña. (2019). *Estudio económico cámara de comercio de Ocaña 2019.* https://camaraocana.com/320/

Cerejeira, N., Mella, L. y Cerejeira, J. (2018). *Digital Work and Personal Data Protection.* Cambridge Scholars Publising.

Charaja, Y. y Mamani, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo - puno - Perú. *COMUNI@CCION*, *5*(1), 5-13. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844867001

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* Elsevier Editora Ltda.

Cipd. (2018). *People Analytics: Driving business performance with people data.* https://www.cipd.co.uk/Images/people-analytics-report_tcm18-43755.pdf

Claver, E., Zaragoza, P. y González, M. (2018). Intellectual capital management: an approach to organizational practices in Ecuador. *Intangible Capital*, *14*(2), 270-285.

Cuéllar, D., García, A. y Déniz, M. (2019). Emotional Intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in Smes. *European Journal of Management and Business Economics*, *28*(1), 1-39.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2010). *Boletín Censo General 2005.* https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/54498T7T000.PDF

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). *Mercado laboral* (2019). https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). *Información diciembre y año 2020*. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo

Díaz, C. y Celis, J. (2011). La formación para el trabajo en la educación media en Colombia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 9*(1), 371-380. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77320072020

Dinero. (2019). *El área de recursos humanos: eje en la estrategia de los negocios*. https://www.dinero.com/management/articulo/el-departamento-de-recursos-humanos-y-su-importancia-en-la-estrategia-de-negocios/269809

Domínguez, A. (2019). Representación colectiva y negociación de derechos de trabajadores en plataformas. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, *29*, 1-21. https://doi.org/10.22201/iij.24487899e.2019.29.13900

Dubeya, R. y Tiwari, V. (2020). Operationalisation of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals. *International Journal of Information Management*, *50*, 375-386. 10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.006

Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review, 14*(1), 57-74.

Eslava, A. (2008). Mercado laboral colombiano: conflicto entre teoría y realidad. *Ecos de Economía, 12*(27), 75-100.

Espino, A. (2014). Crisis económica, políticas, desempleo y salud (mental). *Revista Asociación Española de Neuropsiquiatría, 34*(12), 385-404. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265030540010

Felgate, Y. (2020). Human Resource Management Moral Competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, *18*(0), 1-8.

Fernández, O. (2005). *La situación legal del desempleo.* Universidad de Oviedo. https://books.google.com.co/books?id=VYBfq de_ovgC&pg=PA26&dq=desempleo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjUt4Sl_ jrAhXE1VkKHduXAmYQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=desempleo&f=false

Fernández, M. y Valle, R. (1998). Enfoque neoinstitucional como marco teórico explicativo de la gestión de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(3), 93-112.

Figueroa, R. (2003). *Desempleo y precariedad en la sociedad de mercado.* Universidad de Chile. https://books.google.com.co/books?id=nXxtERFgPgIC&pg=PA34&dq=desempleo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjUt4Sl_rjrAhXE1VkKHduXAmYQ6AEwAXoECAkQAg#v=onepage&q=desempleo&f=false.

Fong, C., Flores, K. y Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Revista Electrónica Nova Scientia*, *9*(19), 411-440.

Fuentes, J. M. y Rodríguez Durán, L. F. (2017). *Propuesta de un modelo guía de administración del recurso humano para los supermercados y autoservicios del municipio de Ocaña, Norte de Santander.* http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1447/1/29648.pdf

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, *8*(3), 263-276.

Hernández, E., Duque, N. y Moreno, J. (2017). Big Data: una exploración de investigaciones, tecnologías y casos de aplicación. *TecnoLógicas, 20*(39), 1-24. http://www.scielo.org.co/pdf/teclo/v20n39/v20n39a02.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.

Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). (2019). *¿Qué es el onboarding y cuál es su impacto en la empresa?* https://www.ipade.mx/2019/06/12/que-es-el-onboarding-y-cual-es-su-impacto-en-la-empresa/

Kok , J. y Uhlaner, L. (2001). Organization context and human resource management in small firm. *Small Business Economics*, *17*(4), 279-291. doi:10.1023/A:1012238224409

Koontz, H. (1998). *Adminsitración una perspectiva global.* McGraw Hill.

Llinás, D. y Abad, J. (2019). The role of high-performance people management practices in industry 4.0: The case of medium-sized spanish firms. *Intangible Capital*, *15*(3), 190-207.

Macagnan, C. (2013). Teoría institucional: escrito teórico sobre los protagonistas de la escuela institucionalista de economía. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, *10*(2), 130-141.

Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación, 40*(88), 148-165. https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf

Markus, L. (2000). Paradigm shifts– e-business and business/systems integration. *Communications of the Association for Information Systems, 4*, 2-45. doi: 10.17705/1CAIS.00410

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad.* Díaz de Santos S.A. https://books.google.com.co/books?id=8wPdj2Jzqg0C&printsec=frontcover&dq=-teoria+de+las+necesidades+de+maslow&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi0i9ye7vXqAhXYoHIEHZfOCRoQ6wEwAXoECAIQAQ#v=onepage&q=teoria%20de%20las%20necesidades%20de%20maslow&f=false

Meléndez, M. (2019). *Reclutamiento social y cybervetting en una muestra de profesionales de reclutamiento y selección de personal en Puerto Rico: un estudio exploratorio-descriptivo.* [Tesis de maestría]. Universidad Católica.

Morán, C. y Menezes, E. (2016). La motivación de logro como impulso creador de bienestar: su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. *International Journal of Developmental, 2*(1), 31-40.

Muñoz, A. y Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote". *AD-minister, 24*, 143-160. https://www.researchgate.net/publication/268235372_La_motivacion_de_los_empleados_mas_alla_de_la_zanahoria_y_el_garrote

Nyamubarwa, W. y Chipunza, C. (2019). Debunking the one-size-fits-all. Approach to human resource management: a review of human resource practices in small and medium-sized enterprise firms. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(4), 1-6.

Ocde. (2007). *Informe de estadísticas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. https://www.oecd-ilibrary.org/

Oit. (2016). *Informe del trabajo en el mundo*. Organización Internacional para el Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_493358.pdf

Oñate, E. W. (2020). *Contextualización de metodologías y problemas de investigación*. Universidad de Santander. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63176752/Eric_Onate_Actividad_1_Informe20200502-78208-1kb7pgd.pdf?1588461692=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCONTEXTUALIZACION_DE_METODOLOGIAS_Y_PROB.pdf&Expires=1610668714&Signature=AfKRm5uo7lvL0Fz

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, *35*(1), 227-232. https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf

Parra, C. y Toro, I. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma de Negocios*, *5*(11), 108-116.

Pavón, P. y Chávez, N. (2020). *Trabajo social holístico.* Fundación La Hendija. https://books.google.com.co/books?id=u-72DwAAQBAJ&pg=PT3&dq=recursos+humanos+holisticos&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q=recursos%20humanos%20holisticos&f=false

Peláez, J. (2019). *La nueva gestión humana.* Caligrama. https://books.google.com.co/books?id=2eavDwAAQBAJ&pg=PT220&dq=la+inteligencia+artificial+irrumpe+en+nuestro+espacio&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwicrO-qs5XuAhU0FFkKHUFyAw8Q6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q=la%20inteligencia%20artificial%20irrumpe%20en%20nuestro%20espaci

Peña, H. y Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, (3), 177-192. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192

Prieto, R., Villasmil, M. y Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, *8*(2), 1-12. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028117

Roche, J. (2013). El incierto sentido del trabajo en la sociedad de riesgo global. *Barataria. Revista Castellano-Manchega*, (15), 207-226. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322128446013

Rodríguez, A. (2019). *Incorporación de habilidades blandas en los procesos de selección de personal estratégico 4.0 en Colombia.* Universidad Militar Nueva Granada.

Saks, A. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *6*(1), 19-38. doi:10.1108/JOEPP-06-2018-0034

Sánchez, Y. (2014). Trabajo decente y desarrollo sostenible. Para bailar se necesitan dos. *Cayapa, Revista Venezolana de Economía Social, 14*(28), 65-81. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62242950005

Sánchez, S. y Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión*, *xxiv* (2), 133-146.

Soria, C. y Herrero, A. (2017). Influencias de la estrategia de *downsizing* sobre la estructura de la empresa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *19*(63), 118-132. https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v19n63/1806-4892-rbgn-19-63-00118.pdf

Street, J. (1987). The Institutionalist Theory of Economic Development. *Journal of Economic*, *21*(4), 1861-1887.

Sun, L. y Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: a literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, *9*(1), 63-80. doi:10.5296/ijhrs.v9i1.14167

Tafamel, E. y Akrawah, O. (2019). Recruitment strategies of the banking industry in nigeria: the head hunting panacea. *African Journal of Business Management*, 449-455. doi:10.5897/AJBM2019.8836

Tan, L., Fan, F., Ou, L., Zhang, T. y Yuan, L. (2020). Research on the job satisfaction of the petition staffs: an empirical analysis based on petition center of Fuquan City, Guizhou Province. *Advances in Intelligent Systems and Computing, 1191*, 568-582. doi:10.1007/978-3-030-49889-4_44

Teece, D. y Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: an introduction. *California Management Review*, *58*(4), 5-12.

Vanstrahlen, O. (2018). *Análisis de los perfiles más demandados por el sector hotelero del municipio de Ocaña*. http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/2161/1/31860.pdf

Vargas, J. (2008). Perspectivas del institucionalismo y neoinstitucionalismo. Zaragoza: Fundación Manuel Giménez Abad.

Vélez, J. (2011). *Ocaña le apuesta a su internacionalización. Estrategia para la promoción del desarrollo socioeconómico, competitivo, político e institucional de su territorio.* Ocaña: Convenio Específico N° 1 – 012. "Estrategia de internacionalización del municipio" como componente de la ejecución del convenio marco de cooperación celebrado entre el municipio de Ocaña y el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Zandi, G., Sivalingam, A. y Mansori, S. (2019). An empirical study in human resource management to optimize malaysian school counselling department. *International Journal of Financial Research*, *10*(5), 32-39.

ACERCA DE LOS AUTORES

Carlos Alberto Pacheco Sánchez
Magíster en Dirección Estratégica, Universidad Internacional de Puerto Rico (UNINI).
Administrador de Empresas, Universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña, Colombia).
Especialista Tecnológico en Gestión de Proyectos, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).
Director del programa de Maestría en Administración y docente catedrático, Universidad Francisco de Paula Santander (Colombia).
Correo electrónico: capachecos@ufpso.edu.co

José Gregorio Arévalo Ascanio
Candidato a Doctor en Administración, Universidad Simón Bolívar (Colombia).
Magíster en Administración, Universidad Santo Tomás (Colombia).
Especialista en Gestión Empresarial, Universidad Santo Tomás (Colombia).
Especialista en Práctica Docente Universitaria, Universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña, Colombia).
Administrador de Empresas, Universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña, Colombia).
Docente tiempo completo, Universidad Francisco de Paula Santander (Colombia).
Correo electrónico: jgarevaloa@ufpso.edu.co

Genny Torcoroma Navarro Claro
Magíster en Dirección Estratégica, Universidad Internacional de Puerto Rico (UNINI).
Especialista en Práctica Docente Universitaria, Universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña, Colombia).
Administradora de Empresas, Universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña, Colombia).
Directora del Centro de Investigación para el Desarrollo Regional (CIDER).
Docente tiempo completo, Universidad Francisco de Paula Santander (Colombia).
Correo electrónico: gtnavarroc@ufpso.edu.co

Este libro fue compuesto en caracteres Minion
a 11 puntos, impreso sobre papel Bond de 75
gramos y encuadernado con el método hot melt,
en diciembre del 2020, en Bogotá, Colombia.

APROXIMACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

El libro permite al lector conocer el proceso administrativo de cuatro sectores empresariales en función del recurso humano y, a partir, de este, observar los comportamientos del mercado laboral a nivel nacional, departamental y local. De esta manera, podrá analizar la situación de las empresas frente a la generación de empleo, profundizando en áreas funcionales, criterios de selección, reclutamiento, motivación, seguridad social y barreras para su vinculación.

La obra estructura la información en ocho secciones: la primera, introducción general; la segunda, conceptos y teorías; la tercera, metodología; la cuarta, los sectores económicos y la generación de empleo; la quinta, los resultados de la investigación, la sexta, formación para el trabajo, la séptima, barreras para la generación de empleo, y la octava, enfoques modernos de la gestión humana.

Esta va dirigida especialmente a estudiantes de programas técnicos, tecnológicos y de pregrado de las ciencias administrativas y económicas en la línea de gestión humana, pero puede ampliarse a otras carreras que incluyan dentro de su plan de estudios esta línea de formación.

Incluye

- Un análisis de los sectores económicos frente a la generación de empleo.
- Realidades del proceso de gestión humana en el contexto.
- Temas relativos a la gestión humana como las condiciones laborales, el proceso de selección, la formación para el trabajo y las barreras para la generación de empleo.
- Una reflexión sobre los enfoques modernos de la gestión humana.

Carlos Alberto Pacheco Sánchez
Magíster en Dirección Estratégica de la Universidad Internacional de Puerto Rico; Administrador de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia; Especialista tecnológico en Gestión de Proyectos del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA; Coordinador de la Maestría en Administración y coeditor de la Revista Profundidad Construyendo Futuro de la UFPS Ocaña. Docente catedrático de la UFPSO y docente catedrático de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia.

José Gregorio Arévalo Ascanio
Doctor (c) en Administración de la Universidad Simón Bolívar, Colombia; Magíster en Administración y Especialista en Gestión Empresarial de la Universidad Santo Tomás, Colombia; Especialista en Práctica Docente Universitaria de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia; Administrador de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia. Docente de tiempo completo de la UFPSO, Colombia.

Genny Torcoroma Navarro Claro
Magíster en Dirección Estratégica de la Universidad Internacional de Puerto Rico; Especialista en Práctica Docente Universitaria; Administradora de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia; Directora del Centro de Investigación para el Desarrollo Regional CIDER; Directora del Grupo de Investigación GIDSE. Docente tiempo completo de la UFPSO.

Universidad Francisco de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación

ISBN 978-958-503-043-5
9 789585 030435

e-ISBN 978-958-503-046-6