

**LO HUMANO: UN FACTOR  
ESENCIAL PARA EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

UNA MIRADA A LOS ELEMENTOS  
FUNDAMENTALES DE SUS PROCESOS



## RESUMEN

Esta publicación es resultado de un trabajo colectivo entre diversos investigadores nacionales e internacionales, articulados por el interés de reflexionar sobre el valor de los procesos relacionados con lo humano como elementos esenciales para el desarrollo organizacional y la calidad de vida laboral. El valor que representan las personas en cualquier tipo de organización las vuelve epicentro fundamental para la competitividad y el fortalecimiento institucional. Cada uno de los capítulos que componen esta obra tiene como fundamento incentivar a los lectores en el desarrollo de procesos investigativos futuros, buscando con ello fortalecer la teoría existente sobre las competencias laborales, el desarrollo organizacional, el teletrabajo, la macroergonomía, la gestión del conocimiento, los riesgos laborales, la evaluación de desempeño, el trabajo digno y decente para personas con discapacidad y las nuevas miradas sobre la gestión humana en el siglo XXI.

**PALABRAS CLAVE:** desarrollo de competencias laborales, gestión humana, gestión por competencias, procesos de gestión humana.

---

¿Cómo citar este libro?

How to cite this book?

Olarte Dueñas, M. Y., Bermúdez González, Y. P., García Cediell, G. A., Delgado Jaimes, P. F., Montealegre Bustos, F. y Rojas Sanguino, H. (2020). *Comercio informal callejero: un insumo para políticas públicas*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587602593>

## ABSTRACT

This publication is a product of a collective work between various national and international researchers, with the interest of reflecting on the value that human-related processes represent as essential elements for organizational development and quality of work life, without forgetting the value that they represent people in any type of organization as the fundamental epicenter for competitiveness and institutional strengthening. Each of the chapters that make up this work is based on encouraging readers to develop future research processes, thereby seeking to strengthen the existing theory on job skills, organizational development, telework, macro-ergonomics, knowledge management, occupational risks, performance evaluation, decent and decent work for people with disabilities and the new views that should be given to human management in the 21<sup>st</sup> century.

**KEYWORDS:** management by competencies; human management; human management processes; development of labor competencies.

### *Agradecimientos*

Los autores agradecen la colaboración de la Alcaldía de Bucaramanga a través del Instituto Municipal de Empleo y la Defensoría del Espacio Público, puesto que permitió la estructuración de una versión preliminar de este documento y suministró información prioritaria para la investigación que lo origina, desarrollada por el equipo técnico de las entidades que conforman el Observatorio Regional de Mercado del Trabajo (ORMET) Santander.



# LO HUMANO: UN FACTOR ESENCIAL PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

UNA MIRADA A LOS ELEMENTOS  
FUNDAMENTALES DE SUS PROCESOS

*César Alveiro Montoya Agudelo*

*Luz Patricia Pardo Martínez*

*Editores*

LIBRO DE DIVULGACIÓN

Recepción: 10 de agosto de 2020

Evaluación de contenidos: 23 de octubre de 2020

Corrección de autor: 26 de octubre de 2020

Aprobación: 28 de octubre de 2020



**Lo humano: un factor esencial para el desarrollo organizacional**  
**Una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos**

© Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, abril de 2021

© Maryi Yurany Olarte Dueñas, Yoana Patricia Bermúdez González, Gustavo Adolfo García Cediell, Pedro Fernando Delgado Jaimes, Felipe Montealegre Bustos, Heriberto Rojas Sanguino

ISBN (IMPRESO):

ISBN (PDF):

ISBN (EPUB):

DOI:

**Colección de investigación en economía social y solidaria**

Recepción: 27 de julio de 2018

Evaluación de contenidos: 26 de enero de 2019

Corrección de autor: 15 septiembre de 2019

Aprobación: 6 de octubre de 2019

**Fondo Editorial**

*Director Nacional Editorial*

Julián Pacheco Martínez

*Especialista en Gestión Editorial*

Daniel Urquijo Molina

*Especialista en Producción Editorial (libros)*

Camilo Moncada Morales

*Especialista en Producción Editorial (revistas)*

Andrés Felipe Andrade Cañón

*Analista Editorial*

Claudia Carolina Caicedo Baquero

*Asistente Administrativa*

Yeraldin Xiomara Sua Páez

*Asistente Editorial*

Héctor Gómez

**Proceso editorial**

*Corrección de estilo y lectura de pruebas*

J

*Diseño y diagramación*

J

*Impresión*

Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S.

Impreso en Bogotá, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995

**Nota legal**

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio –mecánicos, fotocopias, grabación y otro–, excepto por citas breves en revistas impresas, sin la autorización previa y por escrito del Comité Editorial Institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia.

*Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia*

Comercio informal callejero : un insumo para políticas públicas / autores, Maryi Yurany Olarte Dueñas ... [et al.].

-- Bogotá : Universidad Cooperativa de Colombia, 2020.

p. – (Investigación en economía social y solidaria)

Incluye datos de los autores. -- Contiene bibliografía. -- Texto en español con resumen en inglés.

ISBN 978-958-760-257-9 -- 978-958-760-258-6 (pdf) -- 978-958-760-259-3 (e-pub)

1. Economía informal - Investigaciones - Bucarmanga I. Olarte Dueñas, Maryi Yurany II. Serie

CDD: 331.11720986125 ed. 23

CO-BoBN- a1057511

## Contenido

Presentación	11
Las competencias laborales como fundamento del desarrollo organizacional	19
Discriminación laboral por género: un análisis desde el desarrollo organizacional y el trabajo digno y decente en el sector textil de Medellín	57
Teletrabajo y gestión del talento humano en el nuevo ámbito laboral	89
El enfoque macroergonómico en pequeñas y medianas empresas: elemento esencial para el desarrollo organizacional	121
La gestión del conocimiento como fundamento para el desarrollo organizacional	149
Los riesgos laborales y su costo en los procesos de gestión organizacional	181
El proceso de evaluación de desempeño 360°: una propuesta para la gestión e identificación de brechas personales para el desarrollo de la organización	219
Trabajo decente como fundamento para el desarrollo organizacional	261

El acceso laboral a las personas con discapacidad: acciones para garantizar trabajo digno y decente en México y Colombia como fundamento para el desarrollo organizacional	299
Repensar la gestión humana y administrativa en las organizaciones del siglo XXI	323
Perfil de autores	353

## PRESENTACIÓN

Hoy el mundo entero se enfrenta a dificultades de diferente índole, entrelazadas, al final, en lo más conocido como *crisis*: sanitaria, económicas, políticas y, desde luego, organizacionales. Dichas crisis obligan a que todo cambie, aspiran a construir una realidad diferente: una que nos invite a una nueva normalidad, con transformaciones de fondo en los procesos en las relaciones e interacciones humanas, donde se adquieren nuevas dimensiones que deben llamar la atención de las organizaciones para así asumir los nuevos retos.

Ciertamente, el teletrabajo ha sido esencial en estos momentos de crisis sanitaria por los que atraviesa la humanidad. Solo a través suyo ha sido posible dar continuidad a la actividad laboral en muchas organizaciones. Por ello mismo, resulta relevante entender la magnitud del reto que este representa, pues, además de que la gente siga trabajando desde sus sitios de confinamiento, se trata de proporcionar al talento humano las mejores condiciones para su desarrollo y proyección laboral, al igual que en las dimensiones familiar y emocional.

Sin duda alguna, las organizaciones hoy deben comprender que sus colaboradores son el activo más importante, toda vez que es gracias a ellos que pueden alcanzar los objetivos. Muchas organizaciones han entendido tan realidad, y por eso en su misión y visión han declarado la preponderancia del *factor humano* para alcanzar los propósitos planteados.

Sin importar su posición en la estructura organizacional, cada persona es parte importante tanto de los procesos de planificación como del desarrollo y ejecución de cada una de las acciones conducentes al cumplimiento de los propósitos trazados. Esta es una labor compartida entre *la*

*organización*, que brinda condiciones apropiadas y dignas de trabajo, y *los talentos humanos*, que son las personas que asumen la responsabilidad de trabajar de manera ardua para lograr mayor posicionamiento, bienestar e integración en el desarrollo organizacional, al igual que en el bienestar y desarrollo personal y colectivo, buscando felicidad y satisfacción como miembros de las organizaciones.

En el siglo XXI se han creado muchas organizaciones de alto rendimiento, y allí pueden visualizarse con claridad las competencias que debería desarrollar cada individuo. Así también, las competencias como equipo pueden ayudar a consolidar una organización altamente productiva y en constante búsqueda de un bienestar individual y colectivo. El epicentro es la satisfacción de cada una de las necesidades del factor humano y de todas las personas externas que se constituyan en fundamento y protagonistas del desarrollo organizacional.

En las últimas décadas, los procesos que se relacionan con la gestión/administración de las acciones de las personas en las organizaciones han experimentado un desarrollo en todos sus campos, y ciertamente se destacan aquellos frentes que tienen que ver con el comportamiento de las personas en el interior de las empresas. Todos los postulados que se conocían hace algunas décadas, relacionados con la llamada *gestión humana*, se han modificado de manera acelerada, y por ello hoy se abordan y conciben nuevas actividades o acciones que, en últimas, han llevado a la gestión humana a constituirse en una disciplina con cada vez mayor importancia para los procesos de investigación en campos como en el de la gestión administrativa de las organizaciones. El fin buscado es romper con el paradigma según el cual el área de gestión humana solo debe cumplir con funciones operativas de selección, vinculación, capacitación, despido y otras de naturaleza similar.

En las últimas décadas, muchos autores humanistas han argumentado el valor que las personas —y su gestión— representan para la organización. Trabajar con ellos y para ellos se constituye en un aspecto de gran relevancia e importancia, toda vez que, al ser la parte humana de la organización, merecen un trato como seres que piensan, sienten y que pueden aportar mucho a la

organización, gracias a que cuentan con habilidades y conocimientos que le permitirán aportar a que las empresas sean altamente eficientes y competitivas.

Hablar de gestión humana es hacer referencia a la gestión de las personas que desarrollan procesos o brindan servicios en las organizaciones, con el firme propósito de proyectarlas y dar cumplimiento a los lineamientos estratégicos formulados. Pero, en este contexto, las personas son quienes poseen el verdadero conocimiento y la fuerza laboral y, en consecuencia, son ellas las que realmente logran comprender cómo puede alcanzarse el impacto esperado en un mercado cada vez más competitivo.

La ventaja competitiva no debe ser vista únicamente como esa capacidad que tienen las organizaciones de impactar un mercado, de gestionar sus recursos financieros o sus servicios, sino también como esa capacidad de fortalecer su relación con las personas y, al tiempo, responder a los nuevos retos que la globalización y la internacionalización exigen hoy a los mercados. A pesar de que las técnicas, los principios y los conceptos básicos que guardan relación con la gestión humana son de carácter universal, cada organización debe tener claro el valor que representa adaptar el medio en que debería aplicarlos.

Este texto tiene como objetivo central presentar algunos elementos que forman parte de los procesos relacionados con la gestión de las personas, y que se constituyen en una base teórica para el fortalecimiento de futuros procesos de investigación.

En la actualidad, las organizaciones han buscado trabajar desde el esquema de desarrollo de competencias laborales, al reconocer el valor que ello representa para lograr procesos de selección, formación y evaluación de desempeño, en sintonía con factores que lleven a establecer una verdadera ventaja competitiva. No se pretende presentar un manual de gestión por competencias, potencialmente aplicable en una organización, sino que se busca reflexionar sobre el valor que representa para las organizaciones tener claridad sobre este tipo de competencias, y comprenderlas como elemento fundamental para el posicionamiento corporativo en un mercado altamente competitivo como el del siglo XXI.

Otro aspecto que se busca teorizar es la manera como la discriminación laboral puede afectar directamente el desarrollo de cualquier tipo de organización. De hecho, uno de los objetivos que se ha trazado la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha sido la formulación de políticas encaminadas a la generación de oportunidades laborales en igualdad de condiciones y bajo lineamientos de calidad y decencia.

Hoy las dinámicas laborales han venido cambiando de manera vertiginosa, y una evidencia de ello es el llamado *teletrabajo*, un nuevo ámbito laboral y una alternativa moderna que progresivamente impacta los nuevos rumbos organizacionales. El desarrollo de la tecnología y la hiperconectividad deben verse como una oportunidad que permita configurar un ambiente de trabajo cada vez más seguro.

Con base en los anteriores planteamientos, en esta publicación se formulan diversas estrategias que permitan desplegar acciones efectivas para garantizar el cuidado de la salud, desde enfoques macroergonómicos como principio esencial para garantizar la salud de quienes apuestan día a día por lograr los propósitos y objetivos institucionales.

El conocimiento es la herramienta más poderosa que tienen las personas para lograr sus propósitos, toda vez que es el ser humano quien tiene la capacidad de pensar, analizar y desarrollar estrategias competitivas para crecimiento corporativo. Por ello, se hace necesario comprender el valor de la gestión del conocimiento como una verdadera herramienta que permitirá impactar positivamente en el mejoramiento de cada uno de los procesos empresariales.

Ahora bien, no cabe duda de que las personas, sin importar el tipo de actividad laboral que desempeñen, están expuestos a una serie de riesgos laborales; en consecuencia, es obligación del Estado formular acciones para que las empresas se comprometan con el compromiso de reconocer el valor que tiene la seguridad y salud de los trabajadores.

El mejoramiento de las organizaciones se fundamenta en un sistema de procesos de evaluación de desempeño conducente a la identificación de las brechas y, por ende, buscar las trayectorias hacia la mejora continua. El fin es contar con personas competitivas que permitan un desarrollo

organizacional desde el cual insertarse en un mercado que se fundamenta en la competitividad y en el interés de mejorar los procesos de capacitación de cada uno de los trabajadores.

El acceso a un trabajo caracterizado por la decencia es un derecho que tienen todas las personas, y por ello, es fundamental que las organizaciones trabajen articuladamente para que puedan garantizarlo y lograr así un verdadero desarrollo organizacional, toda vez que al garantizarse la tranquilidad y dignidad de las personas en los lugares de trabajo, se está buscando la satisfacción laboral y un mayor compromiso por parte de cada uno de los trabajadores, sin importar su ideología política, credo religioso, orientación sexual o género.

En los derechos universales se ha consignado que todas las personas tienen la posibilidad de acceder a un trabajo sin importar si presentan algún tipo de discapacidad. Lo anterior debe materializarse y concebirse como un sinónimo de igualdad de condiciones para todos, y también como un factor fundamental que permita garantizar calidad de vida para todos y un mejoramiento en las condiciones sociales. Categóricamente, la discapacidad no puede ser vista como un factor excluyente en el mercado laboral.

Finalmente, con este libro se busca que tanto la academia como las organizaciones reflexionen sobre el valor que representa la gestión humana y administrativa en la organización del siglo XXI, puesto que es fundamental comprender que las dinámicas de las organizaciones se han transformado y que los mercados actuales exigen un mayor compromiso de estas en aras de fortalecer sus procesos.

Se abre la invitación para que investigadores, empresarios y público en general vean en estas líneas factores que les permitirían no solo generar un mayor interés en el desarrollo investigativo, sino repensar los elementos fundamentales de los procesos relacionados con lo humano como factores esenciales para el desarrollo organizacional.

En el primer capítulo, “Las competencias laborales como fundamento del desarrollo organizacional”, los autores buscan teorizar sobre la importancia que tiene hoy en día la gestión por competencias, un elemento esencial para el desarrollo de ventaja competitiva organizacional y fortalecimiento

en los procesos administrativos como aspecto relevante, en la gestión de un proceso de selección, formación y evaluación de desempeño caracterizado por la identificación de fortalezas como parte de los nuevos retos que debe enfrentar el proceso de gestión humana en la organización del siglo XXI.

Durante décadas, la discriminación laboral se ha constituido en un factor relevante en los procesos de investigación, no solo para instituciones públicas sino privadas, nacionales o internacionales, donde se haga una presentación de diferentes posturas con relación a la importancia que tiene el acceso laboral en igualdad de condiciones. Con relación a lo anterior, el segundo capítulo, “Discriminación laboral por género: un análisis desde el desarrollo organizacional y el trabajo digno y decente en el sector textil de Medellín”, explora cómo en el sector textil antioqueño se hace un análisis de la discriminación laboral por género y cómo ello ha podido afectar el componente relacionado con el trabajo digno y decente, como derecho universal.

En el tercer capítulo, “Teletrabajo y gestión del talento humano en el nuevo ámbito laboral”, los autores postulan el teletrabajo como una nueva alternativa laboral inclusiva para cualquier tipo de organización, sin dejar de lado la importancia que tiene el factor humano como elemento esencial para toda organización y por lo tanto, esta nueva estrategia laboral se constituye en una nueva alternativa de aislamiento garante del cuidado de la salud laboral.

Todas las organizaciones —tanto públicas como privadas— deben garantizar la salud laboral de todos sus empleados, entre ellos ofrecer estrategias encaminadas a ofrecer una ergonomía que permitan una buena posición, a fin de que se puedan desarrollar las actividades laborales en excelentes condiciones. En sintonía, en el cuarto capítulo, “El enfoque macroergonómico en pequeñas y medianas empresas: elemento esencial para su desarrollo organizacional”, los autores tratan de identificar la importancia que deben dar las organizaciones a la ergonomía, concebida como disciplina articuladora para lograr el desarrollo organizacional.

El quinto capítulo, “La gestión del conocimiento como fundamento para el desarrollo organizacional”, aborda la gestión del conocimiento en

el desarrollo y competitividad organizacional, gracias a los conocimientos implícitos que posee cada uno de los miembros de las organizaciones.

El factor humano es el elemento más importante con que cuenta una organización; por ello, deben garantizar ofrecer salud y seguridad para el desarrollo de sus actividades, sin generarse un sobrecosto en la formulación y aplicación de este tipo de programas en el interior de la organización. En línea con tal postulado, en el sexto capítulo, “Los riesgos laborales y su costo en los procesos de gestión organizacional”, se analiza el valor que tiene la inversión en programas relacionados con la gestión de riesgos y la salud y seguridad en el trabajo, como mecanismo para la prevención de incidentes y accidentes en el desarrollo de las actividades laborales para así evitar aumento en los costos de las organizaciones.

El séptimo capítulo, “El proceso de evaluación de desempeño 360°: una propuesta para la gestión e identificación de brechas personales para el desarrollo de la organización”, se enfoca en el análisis de la importancia que tiene para la organización del siglo XXI la evaluación de desempeño para el enfoque de competencias o 360°, a partir del cual se busca identificar los principales factores que deben tenerse presentes al momento de recurrir a este proceso, como elemento esencial para la identificación de las principales brechas y la formulación de acciones de formación necesarias que permitan garantizar no solo un mayor desarrollo corporativo, sino un mejoramiento permanente en los procesos de formación de cada uno de los colaboradores.

El octavo capítulo, “El trabajo decente como fundamento para el desarrollo organizacional”, se orienta no solo a dar respuesta a los lineamientos establecidos por la OIT, sino como un principio esencial para garantizar calidad de vida de cada persona y así lograr un mayor desarrollo de la economía de las naciones.

El noveno capítulo, “El acceso laboral a las personas con discapacidad como acción para garantizar trabajo digno y decente en México y Colombia como fundamento para el desarrollo organizacional”, hace una exploración de los principales elementos que deben tenerse presentes para garantizar que se establezcan condiciones laborales en igualdad de

condiciones para todas las personas y no se niegue el acceso laboral por condiciones de discapacidad en ningún lugar del globo terráqueo, teniendo en cuenta que todas las personas, según los derechos internacionales humanitarios, deberían poder acceder a un trabajo en condiciones de dignidad y decencia.

En el último capítulo, “Repensar la gestión humana y administrativa en las organizaciones del siglo XXI”, los autores hacen un análisis de la importancia que se tiene hoy en día de reinterpretar la gestión humana en la organización moderna, toda vez que tanto el mercado como los procesos administrativos han evolucionado y, por tanto, se debe tener un pensamiento diferente de la manera como las organizaciones deben valorar su activo más importante, las personas.

Finalmente, debe resaltarse la importancia que cada uno de los autores participantes han dado al ser humano como ese epicentro o protagonista en el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones. No cabe duda de que el recurso humano es fundamental para el direccionamiento estratégico, razón por la cual debe verse a las personas como aspecto determinante para el éxito corporativo, sin olvidar que, independientemente de la dimensión que se desee analizar, el ser humano en la organización debe verse como ese elemento clave de un buen direccionamiento estratégico, no solo para el desarrollo corporativo sino como que pueda evidenciarse un verdadero éxito organizacional.

*César Alveiro Montoya Agudelo*

Luz Patricia Pardo Martínez

Editores

# **LAS COMPETENCIAS LABORALES COMO FUNDAMENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

*César Alveiro Montoya Agudelo  
Yarmin Lorena Taborda  
Luz Patricia Pardo*

---

Cómo citar este capítulo:

Montoya Agudelo, C. A., Taborda, Y. L. y Pardo, L. P. (2020). Competencias laborales como fundamento para el desarrollo organizacional. En C. A. Montoya Agudelo y L. P. Pardo Martínez (eds.), *Lo humano: un factor esencial para el desarrollo organizacional. Una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos* (pp. 19-55). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

## RESUMEN

Este capítulo tiene como objetivo abordar la temática de gestión por competencias, para lo cual se presentan los elementos más relevantes conceptualizados por un conjunto de autores. De este modo, se busca construir un marco teórico que permita estructurar una mayor comprensión de las características y ventajas que tiene para las organizaciones la selección desde el enfoque de competencias. El desarrollo organizacional no solo está fundamentado en los excelentes procesos administrativos, sino en competencias organizacionales. Estas se adquieren mediante el procedimiento de descripciones de los puestos de trabajo y la definición de competencias, las cuales pueden ser aplicadas en los procesos de selección, formación y en la propia evaluación de desempeño. Dado que no existe un manual de gestión por competencias para el desarrollo organizacional, se ha formulado una serie de elementos que permitirán a las organizaciones lograr mayor competitividad y mejor posicionamiento en un mercado cada vez más complejo, gracias al aporte que sus colaboradores ofrecen mediante sus competencias.

**PALABRAS CLAVE:** desarrollo de competencias laborales, gestión humana, gestión por competencias, procesos de gestión humana

**ABSTRACT**

The purpose of this document is to address the subject of competency management, where the most relevant elements that have been addressed by a series of authors will be presented, thus seeking to develop a theoretical framework that allows a greater understanding of its characteristics and advantages. for organizations, selection under the competence approach. Organizational development is not only based on excellent administrative processes, but also on the development of a series of organizational competencies, which are acquired thanks to the procedure of job descriptions and the definition of competencies, which can be applied in the selection, training and performance evaluation processes. Bearing in mind that there is no competency management manual for organizational development, if a series of elements has been formulated that will allow organizations to achieve greater competitiveness and better positioning in an increasingly complex market, thanks to the contribution that each one of its collaborators offers thanks to the skills that each one possesses.

**KEYWORDS:** management by competencies, human management, human management processes, development of labor competencies

## Introducción

**H**oy en día, hablar de gestión por competencias es cada vez más común en los procesos de gestión de recursos humanos de cualquier tipo de organización. Esto obedece a la gran aceptación que ha tenido este enfoque, pues aporta al desarrollo de la organización en cuanto ventaja competitiva por medio de las personas. No cabe duda de que cuando en una organización se trabaja desde un enfoque por competencias, existe una ventaja en la gestión de las personas que la conforman, puesto que cada vez más se consolida una mayor eficacia. En consecuencia, las organizaciones advierten la utilidad que tienen las competencias laborales como fundamento para el desarrollo de la organización.

Al momento de adoptar el enfoque de la gestión por competencias, las organizaciones deben tener presente la importancia de incluir aquellas técnicas que les permitan no solamente evaluar, sino desarrollar ciertos comportamientos en los colaboradores, de manera que den cumplimiento a las exigencias de las funciones laborales que les son propias, según la actividad para la cual han sido contratados.

El propósito de este trabajo es ofrecer herramientas que permitan comprender lo favorable de potenciar las competencias en los colaboradores de cualquier tipo de organización, toda vez que están fundamentadas en brindar mayor claridad en los procesos del área de gestión o talento humano. Otro de los objetivos es establecer cómo los modelos de gestión del talento humano desarrollados desde el enfoque de competencia harán posible generar una mayor sensibilización en los directivos y colaboradores. Así se podrá detectar el valor de la gestión del conocimiento que puede producirse a partir de este proceso.

Es importante tener presente que, a la hora de realizar el proceso de selección desde el enfoque de competencia, es fundamental levantar o redefinir los perfiles que tiene la organización. Hay que orientarlos hacia aquellas competencias que son requeridas y que deben ser comprendidas para que el proceso de selección cumpla con los nuevos lineamientos establecidos en el proceso de gestión humana.

Un asunto que no debe dejarse de lado es que la gestión por competencias conlleva hacer un rediseño de los procesos de selección de personal, la evaluación de desempeño y la definición de las competencias organizacionales y específicas, de acuerdo con el rol que se tenga en la estructura corporativa. De la misma manera, se puede hacer una detección o identificación de las necesidades relacionadas con la formación de los miembros de la organización.

## Metodología

La metodología propuesta para el desarrollo de este documento tiene un enfoque cualitativo. Se hizo una búsqueda de información bibliográfica relacionada con el tema central en diferentes bases de datos y fuentes de información bibliográfica, de modo que fuera posible la actualización de esta propuesta teórica.

Con la información recolectada, se realizó un análisis para encontrar el punto de partida de la teorización y la sustentación de los elementos presentados en este documento. Así, esta metodología permitió profundizar teóricamente los elementos presentados, evitando la generalización. Se hizo una descripción del fenómeno con base en los rasgos determinantes de la temática estudiada.

Con la investigación cualitativa se busca entender el asunto que nos ocupa, teniendo en cuenta aspectos relacionados con su propiedad y dinámica. Cabe señalar, que en la selección de los documentos, el criterio fue que estos estuvieran relacionados con la temática desarrollada en este trabajo, no se excluyó ningún documento por fecha, lugar de publicación o idioma.

## Marco referencial

Para el desarrollo de esta publicación, se elabora una conceptualización de lo que se conoce como *competencias*, y se abordan sus principales aspectos. Para comprender la importancia que hoy tiene la gestión del

talento humano desde el enfoque de competencias, es preciso adentrarse en su descripción y lo que en sí involucra; en suma, es necesario describir los subprocesos relacionados con la descripción y análisis de cargo; la selección de personal; la evaluación de desempeño, y la formación de personal, como complemento del desarrollo de nuevas competencias, que aporten a la competitividad de la organización (Rubio, 2015).

### *De las competencias y la gestión por competencias*

El concepto de competencias ha tenido una gran evolución. Fue propuesto inicialmente por Boyatzis (1982), quien afirmó que se trata de “una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta” (p. 21). De acuerdo con este autor, el desarrollo de las competencias debe enfocarse en que estas tengan un umbral superior, lo cual se logra con un buen proceso de dirección.

Pereda Marín (2005) se refiere a la gestión de competencias cuando se enfocan a la gestión humana; pueden ser entendidas como “un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta” (p. 30). En particular, se ha señalado la importancia que tiene el comportamiento observable, en lugar de hablar de características subyacentes, pues es el comportamiento el que permite lograr de manera exitosa cualquier actividad laboral.

Debe tenerse presente que los comportamientos se agrupan según el grado de similitud que los colaboradores tengan, lo cual también ha sido denominado como competencias. Esto es lo más representativo que puede tenerse a partir de los comportamientos incluidos en las competencias, que se han definido en la organización. En este orden de ideas, Pereda Marín (2005) señala que la competencia puede ser comprendida de la siguiente manera:

[Es la] capacidad potencial para desempeñar o desarrollar las tareas correspondientes a una actividad o puesto de trabajo, dando paso al concepto de Competencia de Acción profesional, y se define como el proceso de activación de la cualificación que una persona posee y que se precisa para hacer frente de forma efectiva (y con el nivel y calidad de desempeño requeridos) a las tareas que demanda una profesión en un determinado puesto de trabajo; resolver los problemas que surjan de forma autónoma y creativa, y colaborar en la organización del trabajo en su entorno sociolaboral. (p. 25)

Con base en esta definición, podría decirse que existen cuatro competencias fundamentales, que configuran el desarrollo de lo se conoce como competencia para el desarrollo de una acción profesional:

- *Tecnicismo*: hace referencia al conocimiento especializado, que está relacionado con el desarrollo de una actividad profesional. Permite que un experto desarrolle sus actividades de acuerdo a su experticia y cumpla con su actividad laboral.
- *Método*: alude a la capacidad de aplicar conocimientos a situaciones concretas que se presenten en el ámbito laboral, recurriendo a procedimientos adecuados para la solución de problemas de manera autónoma. Con ello, logra hacer una transmisión de la experiencia adquirida durante el desarrollo de ciertas problemáticas al interior de la organización, que requieren la aplicación de competencias laborales específicas.
- *Participación*: se relaciona con la capacidad de estar atento al desarrollo o evolución del mercado laboral, buscando siempre el entrenamiento personal; además, supone una notable disposición a la comunicación abierta y a la cooperación con los demás compañeros, para lograr una mayor integración entre los miembros laborales y el desarrollo de competencias grupales.
- *Autoconocimiento*: se vincula a la imagen realista que cada persona tiene de sí misma, actuando de una manera que corresponda

con sus convicciones. Se asumen ciertas responsabilidades y debe existir la capacidad de tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones que se puedan generar en el ámbito laboral.

En línea con lo propuesto por Montoya *et al.* (2016), cuando se habla de competencias laborales, se hace referencia a lo siguiente:

[Un] conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que posee un individuo y que contribuyen a un desempeño exitoso, el cual se verá reflejado en una mayor productividad, ya que en el desempeño de las labores se siente una total identificación con lo que son, al igual que con las actividades que se desarrollan. (p. 226)

En línea con la definición anterior, las competencias se relacionan con ese comportamiento que ha sido desarrollado por los colaboradores y que puede ser observable. Esto conlleva un desempeño eficaz y eficiente en el desarrollo de una determinada actividad en el interior de la organización. Ahora bien, con relación a estos comportamientos, pueden identificarse una serie de elementos como los que destacan Castillo y Abad (2004):

Saber, es decir, disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea; el saber hacer, o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas; el saber estar, es decir, adoptar las actitudes y desarrollar el comportamiento adecuado a las normas y cultura de la organización; el querer hacer, mostrando el interés y la motivación precisos; y el poder hacer, es decir, disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. (p. 31)

Una vez comprendido el concepto de competencia, es posible relacionarlo con la gestión humana por competencias, que tiene una articulación con el proceder de la empresa. Esto exige la adaptación de un planteamiento estratégico y la actuación dentro de un marco definido por los planes y

objetivos estratégicos de la organización, que considere la dirección o gestión de recursos humanos como un todo. Es necesario destacar que las funciones relacionadas con la gestión humana deben estar integradas, toda vez que su desarrollo tiene influencia directa. Además, es desde la gestión de recursos humanos que deben definirse los lineamientos, objetivos y planes organizacionales, sin dejar de lado que las personas son el elemento estratégico de la organización (Montoya, Boyero y Guzmán, 2016).

### **Surgimiento conceptual de las competencias**

A principios de los setenta, el psicólogo David McClelland propuso una serie de variables para comprender el concepto de motivación. Entre estas destacan *desempeño versus calidad*. Para este autor, el desempeño es la necesidad de alcanzar los logros, es decir, aquellos resultados cuantitativos; por otro lado, en la calidad juegan un papel importante los resultados cualitativos. Esta relación fue la base para lo que más adelante denominó *competencias*.

McClelland tuvo el interés de proponer herramientas que permitieran a las personas desarrollar capacidades para dar respuestas a los problemas, y así mejorar su vida cotidiana y además conseguir éxito profesional. Investigó, entonces, sobre nuevas variables nombradas como competencias, que harían posible que los miembros de cualquier organización tuvieran mayor rendimiento en su vida laboral. De este modo, se comprende que las competencias deberían estar ligadas a una evaluación de aquello que realmente se relacione con un rendimiento superior en el trabajo. Por tanto, no se trata de una evaluación de factores que describa de forma confiable las características de una persona, asociadas al cumplimiento o rendimiento del trabajo en la actividad laboral (Escobar Valencia, 2005).

Los hallazgos propuestos por McClelland evidenciaron que la inteligencia y los logros académicos, por sí solos, no constituyen factores que se relacionan directamente con el éxito profesional de cada individuo. Tampoco es posible identificar la capacidad de adaptación y de resolución eficaz de los problemas

o inconvenientes que se presentan en la vida cotidiana. Por ello, surge la necesidad de explicar aquellos factores que pueden garantizar y facilitar el éxito de las personas, es decir, lo que se conoce como *competencia*, término que ha sido utilizado por más de dos décadas.

Ahora bien, el concepto de *competencia laboral* surgió con fuerza en países industrializados durante la década de los ochenta. Representó la respuesta a la emergente necesidad de fomentar el proceso de formación de la mano de obra, y a un sinnúmero de demandas en los sistemas educativo y productivo. Un asunto por destacar es que en estos países no solamente se fijaron en los asuntos cuantitativos, sino también en los cualitativos; por ejemplo, la situación referente a los sistemas de educación-formación, que ya no correspondían con los signos en los nuevos tiempos. El enfoque de competencias estaba orientado a ser integral frente a la formación, desde su estructura y diseño, hasta la conexión del mundo laboral con la sociedad en general y con la educación (Acevedo *et al.*, 2001).

Debe destacarse que el proceso de formación por competencias inicia en 1973 en una escuela de enfermería en los Estados Unidos. Para 1984, este proceso se transfiere a los colegios de enseñanza general de Canadá, Escocia y Gran Bretaña, especialmente en la clase obrera. Dos años después, este proceso de formación comenzó a ser aplicado a nivel medio profesional en Canadá. En 1988, se aplica al nivel técnico medio, tanto en Escocia como en el Reino Unido, y en 1993, de forma general, a la formación básica y preuniversitaria en Canadá. A partir de ese momento, el modelo de educación basado en competencias es bastante conocido y aplicado en países como Canadá, Australia, Alemania, Francia, Argentina, México, Gran Bretaña, Brasil, Chile, Colombia y muchos otros (Acevedo *et al.*, 2001).

Como se ha dicho, es posible encontrar una variedad de definiciones sobre lo que son las competencias. El elemento común entre ellas hace referencia a la independencia del entorno y la organización. Por lo tanto, las competencias tienen como característica ser predictivas, toda vez que muestran una relación directa entre el comportamiento y el resultado esperado, ofreciendo una capacidad efectiva para que eso ocurra de

manera exitosa. En una actividad laboral, la competencia no solamente es una probabilidad de éxito, es el desarrollo de una actividad laboral en sí misma, puesto que las competencias laborales son capacidades reales, demostrables, observables y verificables.

Entonces, las competencias laborales son elementos que pueden facilitarse mediante el ejercicio eficaz. Se detectan esas capacidades que permiten un buen desempeño ocupacional, teniendo en cuenta el nivel requerido en el empleo, y se supera el conocimiento técnico. Por tanto, nos referimos al *saber* y al *saber hacer*, toda vez que el concepto de competencia abarca no solo la capacidad requerida para el desarrollo o ejecución de una actividad profesional, sino también el comportamiento que permitirá tener la capacidad de tomar decisiones para el cumplimiento de los propósitos de la organización.

El propósito de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha sido la creación de estrategias que permitan a los trabajadores tener acceso a un trabajo decente y un buen desempeño laboral. Por ello, la definición de competencias se relaciona con la construcción social de aprendizaje, significativo y útil, para un desempeño verdaderamente productivo en el trabajo. Este se da no solo a partir de las instrucciones, sino también gracias al aprendizaje y la experiencia adquirida en diversas situaciones vinculadas a la ejecución de una actividad laboral concreta.

En Argentina, por ejemplo, el Consejo Federal de Cultura y Educación (CFCE) ha definido las competencias laborales como “un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, roles y habilidades relacionadas entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (Acevedo *et al.*, 2001, p. 43).

Por lo expuesto, puede entenderse a las competencias como una estructura compleja de diversos atributos, necesarios para lograr un buen desempeño en situaciones específicas. Existe una combinación de elementos, como atributos, conocimiento, actitudes, roles y habilidades, que debe poseer una persona para desempeñarse con éxito en una

determinada situación. Esta perspectiva holística de las competencias permitirá comprender su integridad y su relación con el desarrollo de las tareas, teniendo en cuenta el contexto y la cultura organizacional. De igual manera, pueden incorporarse aspectos como la ética y los valores, en cuanto fundamentos para un buen desempeño, donde se conjuga el *saber*, el *saber hacer* y el *saber ser*.

En este sentido, Anzorena Cao (1996) definió la competencia conductual como la habilidad o atributo personal que posee cada individuo, característico de su propio comportamiento, y que le permitirá desarrollar una tarea de manera lógica y fiable. Asimismo, afirma que las características de las competencias que posee una persona son indiscutiblemente observables; son el reflejo de la conducta que demuestra en el desarrollo de su actividad en el puesto de trabajo.

Levy-Leboyer (2003) argumentó que las competencias hacen referencia a un conjunto de elementos que involucran tanto aptitudes como rasgos de personalidad, que muestran la capacidad o habilidad específica para llevar a cabo una actividad satisfactoriamente. Por lo tanto, las competencias tienen que ver con la categoría específica de rasgos individuales, vinculados con los valores y conocimientos adquiridos en el desarrollo del trabajo. Cada individuo es capaz de ejercerlos en la ejecución de la actividad para la cual ha sido contratado. Asimismo, este autor señala con respecto a las competencias:

[Se trata de] un conjunto de conductas organizadas en el seno de una estructura mental también organizada y relativamente estable y movilizable cuando es preciso; son consecuencias de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos, y de alguna manera, automatizados, en la medida en que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno. (Levy-Leboyer, 2003, p. 35)

En clave de la definición anterior, se puede establecer que las competencias van a permitir que una actividad se lleve a cabo de la mejor

manera o con la mayor eficiencia, en el puesto de trabajo y en el desarrollo de las tareas asignadas.

### ***Instrumentalización de las competencias laborales***

Hoy en día se cuenta con un sinnúmero de modelos de instrumentación de competencias laborales, los cuales consideran la orientación que se quiera dar al aprendizaje personal y la posición que ocupa una persona en la estructura de mando, según sus responsabilidades en la organización. Cabe señalar que pueden coexistir diversos enfoques, sin que se presente incoherencia con el sistema.

Según Bustamante (2002), en la organización se pueden identificar tres modelos de competencias: el *funcionalista*, el *conductista* y el *constructivista*. El primero hace referencia al desempeño concreto de la persona, y se deriva del análisis de las funciones que forman parte del proceso productivo. Según este autor, las competencias funcionalistas son usadas generalmente en los niveles operativos y están relacionados con aspectos técnicos. Además, pueden ser evidenciables mediante productos observables, resultado de la ejecución de la operación y el conocimiento asociado al desarrollo del proceso.

El segundo, el conductista, se relaciona con la identificación de las capacidades que tienen las personas y que dan lugar a un desempeño superior en el interior de la organización; por tanto, se aplica de manera general en los niveles directivos. Está relacionado con las capacidades de análisis, toma de decisión, comunicación, liderazgo y cumplimiento de los objetivos, al igual que con la creatividad, el buen proceso de adaptabilidad y el buen rendimiento en el desarrollo de sus funciones.

Finalmente, en el constructivismo, las competencias no son definidas *a priori*, sino que se van construyendo a partir de la solución de los problemas que se presentan dentro de la organización. Según lo anterior, estas competencias están relacionadas con los procesos en la organización, toda vez que su desarrollo está enfocado al mejoramiento de los procesos existentes.

### *Clasificación de las competencias*

Las competencias están compuestas por tres elementos fundamentales, que hay que tener presentes a la hora de implementar un modelo desde el enfoque de competencias: el *saber actuar*, el *querer actuar* y el *poder actuar* (Bustamante, 2002).

El *saber actuar* hace referencia al conjunto de factores que permiten determinar las capacidades que posee cada persona, para efectuar las acciones definidas por la organización. Esto tiene que ver con la preparación técnica, es decir, con el conocimiento y el buen manejo de los recursos, en el desarrollo efectivo del puesto, según las responsabilidades adquiridas. Este tipo de técnicas se utilizan al momento de identificar la idoneidad de una persona para el desarrollo de las funciones de un puesto de trabajo específico. Asimismo, hace posible que la organización tenga elementos suficientes para definir en qué debe capacitar a su personal.

Otro componente de las competencias es el *querer actuar*. Alude no solo a la motivación de logro, que es intrínseca a las personas, sino también a una serie de condiciones mucho más subjetivas o situacionales, que hacen que el individuo tome decisiones de manera efectiva y realice una acción en concreto. En ello pueden influir fuertemente la percepción que se tiene de la acción desarrollada y la imagen que se tiene de uno mismo, considerando su grado de efectividad. Así también, el reconocimiento que puede obtenerse por la acción y la confianza que se tenga para llevarla a cabo influyen en esta competencia.

El último componente de la competencia corresponde al *poder actuar*. No basta únicamente con que las personas tengan la capacidad de actuar, sino que es fundamental que sepan cómo hacerlo. Es necesario que existan esas condiciones para que esta competencia se efectúe con éxito en la organización. Además, se deben tener presentes el contexto, los medios y los recursos que posee el individuo, y que demuestren efectividad en el desarrollo de sus acciones.

Ahora bien, estos tres componentes de las competencias tienen una articulación complementaria. En cada uno puede evidenciarse algún tipo de características que no debe estar ausente en una competencia. Es fundamental tener presente que dichos componentes son evidenciables, observables, medibles y cuantificables.

Según Anzorena Cao (1996), las competencias se pueden clasificar según los niveles de adquisición de habilidades, en los procesos relacionados con la evaluación profesional de los trabajadores de la compañía. Tal clasificación resulta sumamente importante a la hora de definir los procesos de evaluación de potencial y el diseño de planes de desarrollo. Además, podrá establecerse algún tipo de carrera, de manera individual o colectiva, para ciertas profesiones. Las categorías de las competencias se presentan en la tabla 1.

**TABLA 1. COMPETENCIAS CONDUCTUALES CLASIFICADAS POR CATEGORÍA**

<b>Metahabilidades:</b> habilidades o competencias que pueden ser elementales, generales o básicas en cualquier individuo. Su desarrollo corresponde con los procesos que requieren formación regulada por las sociedades. Son el resultado de una preparatoria, para que posteriormente sean desarrolladas de manera profesional, y se logre un buen desempeño, eficaz y eficiente.	
Adaptabilidad	Integridad
Análisis de problemas	Juicio
Aprendizaje	Resolución
Decisión	Sensibilidad interpersonal
Energía	Tolerancia al estrés
Flexibilidad	Independencia
<b>Betahabilidades:</b> habilidades o competencias conductuales; son imprescindibles para la adaptación de cualquier profesional a la vida organizacional. Estas competencias hacen posible desarrollar una carrera en el interior de la organización, considerando las capacidades para potencializar su desarrollo. Es importante que la aplicación de sus potencialidades se lleve a cabo en el desarrollo de las actividades más específicas.	
Ambición profesional	Impacto
Conocimiento del entorno	Orientación al logro
Gama de intereses amplia	Tenacidad
Innovación/creatividad	Toma de riesgos

<b>Habilidades operativas:</b> habilidades o competencias relacionadas con el desempeño eficaz en cada uno de los puestos de trabajo. Desde la perspectiva de la actuación personal o individual, son aquellas habilidades de eficacia y suficiencia operativa de quien desarrolla una actividad o proyecto personal e individual.	
Análisis numérico	Dominio de la comunicación no verbal
Atención al detalle	Facilitar/participar de reuniones
Autoorganización	Orientación ambiental
Comunicación oral	Sentido de la urgencia
Comunicación escrita	Disciplina
<b>Habilidades interpersonales:</b> habilidades o competencias conductuales con relación al éxito en el desarrollo de una tarea, que requiere del contacto interpersonal para un buen desempeño del trabajo. De manera general, este tipo de habilidades se asocia con la eficacia y la eficiencia en el puesto de trabajo, que supone relación o contacto social.	
Atención al cliente	Persuasión
Capacidad de negociación	Presentación
Escucha activa	Sociabilidad
Dominio de los medios audiovisuales	Trabajo en equipo/ cooperación
Orientación al cliente	
<b>Habilidades directivas:</b> habilidades o competencias conductuales imprescindibles para la dirección de otras personas en el interior de la organización; corresponden a una orientación del desempeño en los diversos niveles de jerarquización o responsabilidad.	
Control directivo	Identificación directiva
Delegación	Liderazgo de grupos
Desarrollo/apoyo de colaboradores	Liderazgo de personas
Espíritu emprendedor	Planificación y organización
Evaluación de los colaboradores	

Fuente: elaboración propia con base en Anzorena Cao (1996, p. 176).

### ***Condicionabilidad para el desarrollo de competencias***

Una vez definido el concepto de competencias y sus posibles modelos, se observa la necesidad de que en la organización existan condiciones que favorezcan la implementación de tales modelos. Para ello, se requiere el apoyo de los directivos y del personal en general; debe existir una sensibilización de los integrantes de la organización, para que identifiquen el valor del desarrollo de competencias, de modo que se cumplan sus propósitos en el interior de la organización (García *et al.*, 2004). Es importante además tener una idea clara de lo que representa un determinado puesto de trabajo, evaluando las capacidades de quien desempeña cierta labor y responsabilidades. Es probable que sea necesaria una formación complementaria para lograr un verdadero éxito en el desempeño de las funciones.

Al momento de identificar las competencias requeridas, se debe contar con una descripción satisfactoria de los perfiles de los cargos, por lo que se deben considerar los siguientes aspectos:

- *Claridad de los objetivos:* deben ser cuantificables, concretos, medibles alcanzables, oportunos y lo suficientemente realistas; la atención debe centrarse en el desempeño de la actividad laboral.
- *Definición de perfiles:* esta definición debe ser correcta y precisa; los rasgos comportamentales profesionales requeridos para cada cargo debe ser claros. Las características definidas en las conductas deben apuntar directamente al cumplimiento de los objetivos asignados (González, 2015).

No puede dejarse de lado el valor de la definición y la descripción del perfil motivacional de cada persona, tomando en cuenta aspectos como la orientación al logro y al éxito. Esto hace referencia al grado en que la persona se adscribe, sometiéndose a retos y desafíos personales, en los que aplica habilidades, conocimientos y potencialidades, y que implican cierto riesgo en los procesos de ejecución conductual. Además, debe existir autonomía en la toma de decisiones, para desarrollar estrategias exitosas que respondan de manera directa a las necesidades de reconocimiento y créditos por el logro de los objetivos (Toro Álvarez, 2002).

Otro aspecto es la orientación a la afiliación, que alude al cargo que permitirá establecer y mantener las relaciones interpersonales de forma positiva y enriquecedora. Se trata de la relación interpersonal con el entorno laboral, buscando dar y recibir afecto y construyendo una serie de vínculos emocionales, que sean estables y satisfactorios para todos en la organización (Anzorena Cao, 1996).

### *El proceso humano en la organización*

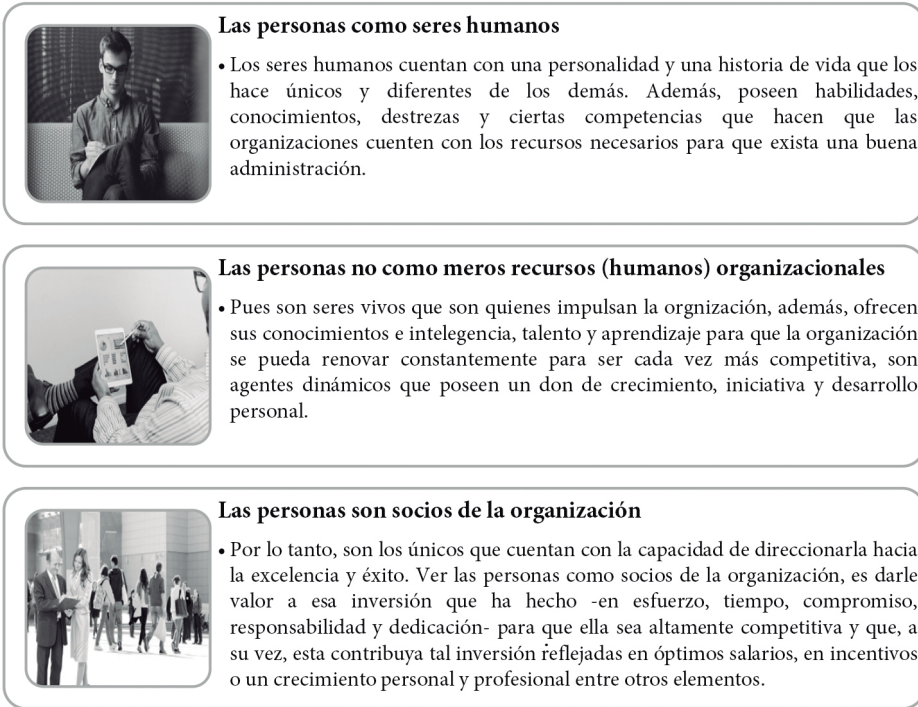
Muchos han sido los intentos de establecer un único concepto sobre lo que se puede entender como gestión humana, capital humano o talento humano, y los procesos que forman parte de ello. La definición propuesta es la siguiente:

El proceso administrativo que es aplicado para el crecimiento y mantenimiento de la experiencias, conocimiento y mantenimiento de las experiencias, conocimientos y habilidades de cada uno de los miembros de la organización, al igual que el cuidado de la salud y el bienestar en general de todos los empleados al interior de la organización, donde deben tenerse presentes procesos como la planeación, dirección, gestión y control, con el propósito de que puedan cumplirse tanto los objetivos individuales como generales de la compañía. (Montoya *et al.*, 2017, p. 134)

De modo complementario, cabe señalar que la gestión humana es una función a través de la cual las personas que forman parte de la organización trabajan conjuntamente para el logro de los objetivos, tanto organizacionales como individuales. La cultura organizacional y el conocimiento del contexto de la compañía desempeñan un papel muy importante en este contexto (Naumov García, 2018).

Dado que las personas tienen un rol preponderante en el interior de la organización, lo humano debe apreciarse según las consideraciones señaladas en la figura 1.

FIGURA 1. ASPECTOS CENTRALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL



Fuente: Montoya et al. (2017, p. 135)

En la gestión humana se deben aceptar las diferencias individuales y reconocer la existencia de diversos rasgos de personalidad. El conocimiento y la inteligencia son los principales factores diferenciadores entre las personas y su desempeño. En este intervienen aspectos como habilidades, aptitudes y motivaciones (Porret Gelabert, 2015).

Ahora bien, los procesos relacionados con la gestión humana cuentan con una serie de objetivos que han de estar relacionados con la eficacia de la organización. Entre estos, se destacan los siguientes:

- Coadyuvar para que la organización cumpla con su misión y logre los objetivos que se ha propuesto.

- Cumplir con las políticas éticas y establecer comportamientos responsables.
- Aprovechar las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral para alcanzar una mayor competitividad organizacional.
- Poner a disposición de la organización un personal motivado y con la formación adecuada para el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- Buscar la autorrealización y satisfacción de cada uno de los empleados en el desarrollo de su actividad laboral.
- Ofrecer calidad de vida en el trabajo, garantizando condiciones de ambiente laboral agradable, seguridad en el desarrollo laboral, horas de trabajo adecuadas, y desarrollo de tareas que generen impacto y cumplan con los propósitos organizacionales.
- Realizar gestión del cambio, buscando mayor flexibilidad para garantizar la supervivencia y permanencia de la organización en el tiempo (Aamodt, 2010).

Con independencia de la conceptualización que se tenga de la gestión humana, lo importante es que las personas sean vistas como el principal activo corporativo. Debe otorgarse valor a su inteligencia y comprensión de las diversas responsabilidades que se le asignan para el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Para lograr una mejor productividad en la organización, es necesario analizar y realizar un proceso de intervención de las características individuales, dejando en un plano complementario los resultados. Las personas podrán cumplir con todos los propósitos u objetivos si cuentan con las condiciones necesarias para hacerlo, pues son los agentes que toman las mejores decisiones para alcanzar el éxito organizacional (Toro Álvarez, 2002).

El proceso de gestión humana cuenta con una serie de subprocesos, que se detallan a continuación:

- *Análisis y descripción de cargos:* se parte de la idea de que un puesto de trabajo está compuesto por un conjunto de acciones que un empleado lleva a cabo, sin importar su posición en el organigrama o las funciones para las que fue contratado. Es necesario contar con una buena descripción y evaluación del puesto de trabajo, pues es un factor fundamental en el sistema moderno de gestión humana. El análisis de un puesto de trabajo es un subproceso objetivo, es decir, no se tiene en cuenta a la persona sino al puesto que esta ocupa.

En el análisis de un puesto se debe realizar una descripción detallada de las tareas que están involucradas en una determinada posición; es necesario plasmar los conocimientos, habilidades y destrezas fundamentales para el desarrollo exitoso del trabajo. Con relación a la descripción del puesto, esta debe estar escrita y ser suficientemente clara en cuanto a las actividades a realizar: cómo se hacen y la razón por la que se hacen. Por tanto, se requiere claridad respecto al contenido del puesto de trabajo, su ambiente y las condiciones. Finalmente, en la especificación del puesto se deben enunciar las calificaciones mínimas que los empleados deben poseer para un desempeño idóneo. Cabe remarcar la importancia de la descripción y la especificación de cada puesto, para que el proceso de selección sea exitoso (Torres y Jaramillo, 2014).

- *Selección de personal:* se refiere a la búsqueda, identificación y vinculación de la persona más adecuada para un puesto de trabajo específico, teniendo en cuenta el contexto de la organización. La selección de personal debe ser vista como un subproceso que debe describirse de manera sencilla. Se fundamenta en la atracción, evaluación e identificación de aquellas características personales que diferencian a cada candidato. Así se logra la vinculación de la persona más apta, según las capacidades requeridas para lograr un desempeño eficaz y eficiente en el desarrollo de una tarea

específica, con base en las competencias que se han definido. En el subproceso de selección es imprescindible tener claridad respecto a las competencias, habilidades y conocimientos que debe poseer una persona con relación al puesto de trabajo, para que exista un verdadero desempeño laboral (González, 2015).

- *Formación y gestión del conocimiento*: se parte de la idea de que no todos los nuevos colaboradores poseen las habilidades necesarias para un buen desempeño de las funciones por las que han sido contratados. Por tanto, es necesario ofrecer un proceso de orientación, formación y gestión del conocimiento, para lograr un aumento positivo en las competencias de las personas. La formación y la gestión del conocimiento pueden ayudar a que las personas logren un desempeño eficiente en su trabajo, lo que permitiría un beneficio prolongado para su vida laboral (Montoya, Boyero y Guzmán, 2016). La formación puede ser comprendida como esa “acción planeada y sistémica que se realiza en la empresa para mantener, cambiar o desarrollar nuevos conocimientos, habilidades o intereses relevantes para el trabajo y para la calidad de vida en el trabajo” (Toro Álvarez, 2002, p. 313). Factores como los cambios en los productos, la generación de nuevos y mejores servicios, el surgimiento de nueva competencia, las dificultades económicas de algunos países y la exigencia de nuevos productos con calidad exigen a las organizaciones adaptarse. Gracias a procesos de formación que generan nuevos conocimientos es posible lograr la adaptación a las nuevas exigencias comerciales. Finalmente, es importante comprender que el proceso de formación debe vincularse e influir de manera positiva en cada una de las áreas de la organización. Es una herramienta con gran valor para el desempeño de las personas, que garantiza un aumento notable en la productividad corporativa:

La capacitación cumple entonces un papel definitivo en la generación, mantenimiento modificación de modos de comportamiento ocupacional, es decir, del desempeño. Gracias a este efecto, la gerencia busca conservar o mejorar la productividad y el empleado busca satisfacer intereses personales de auto-realización, logro, promoción, complementación y desarrollo personal. Es mucho más exitosa la acción educativa que logra satisfacer el interés tanto de la gerencia como del empleado. (Toro Álvarez, 2002, p. 314)

Entonces, es importante que el conocimiento y las nuevas habilidades adquiridas en el proceso formativo se apliquen en el trabajo. Lo nuevo aprendido debe convertirse en un refuerzo para el desempeño que las personas llevan a cabo en el interior de la organización.

- *Gestión del proceso de desempeño*: este elemento es fundamental para lograr el desarrollo de la organización y de las personas que la constituyen. Permite la identificación de las variables que afectarían el rendimiento de los colaboradores, ya sea de manera individual u organizacional. No hay duda sobre lo importante que es para las organizaciones tener claro el proceso de desempeño:

Medir el desempeño empresarial u organizacional es medir (evaluar) esa capacidad. Asimismo, se precisa, se evalúa esa capacidad de la organización que armoniza, se subrayan los resultados individuales, grupales y de la propia organización [...], al comprender los resultados o el desempeño tanto individual como grupal (brigada, taller, área, departamento, etc.) y de la organización en su conjunto, donde están los objetivos estratégicos. (Cuesta y Valencia, 2014, p. 29)

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite comparar el desempeño real de cada empleado con el que se espera que tenga. Por lo tanto, como herramienta, debe tener impacto en el proceso motivacional de los colaboradores, para dar respuesta clara al rendimiento real de cada colaborador en el

desarrollo de su actividad laboral y cumplir con los objetivos propuestos no solo para el área, sino para el cargo ocupado (Rodríguez Valencia, 2007).

### **La gestión del proceso humano bajo el enfoque de competencias**

El objetivo de la gestión humana desde el enfoque por competencias significa impulsar al máximo la creación de valor para las organización y las personas adscritas a ella. El enfoque por competencias se fundamenta en un conjunto de acciones dirigidas a poner a disposición, en todos los niveles, las capacidades, los compromisos y la actuación para el cumplimiento de los elementos que permitan alcanzar la competitividad, en el entorno actual y futuro de la compañía (Pereda Marín, 2005).

El desarrollo de un proceso de gestión humana, en el que se identifiquen las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización, facilita el desarrollo de sus colaboradores, orientándolos hacia el cumplimiento de esas competencias. Este proceso de gestión se convierte en la clave del éxito en la implementación, desarrollo y establecimiento de una serie de competencias que son el reflejo de la filosofía, los valores y los objetivos estratégicos corporativos.

El enfoque de gestión por competencias debe enmarcarse en un contexto de flexibilidad, y adecuarse a la forma en que cada organización concibe y usa la gestión del talento humano, para responder a sus valores, expectativas, motivaciones y cultura. Con el modelo de competencia, se busca tener un lenguaje sencillo que describa la efectividad organizacional y asegure que cualquier colaborador, independientemente del área a la que pertenezca, esté completamente seguro del aporte que se espera de él en el desarrollo organizacional.

Como ya se ha establecido, algunas definiciones y estructuras de las competencias derivan de la escuela de McClellan. Sus abordajes representan un elemento fundamental para trabajar por competencias, en un marco referencial que abarque todos los niveles de la compañía.

Al momento de implementar un modelo de gestión por competencia se aconseja seguir estos lineamientos:

- Definición de los objetivos del modelo, orientados hacia el direccionamiento estratégico.
- Análisis de la capacidad de la organización e identificación de sus recursos.
- Claridad y adaptación de los principios y estructura de la gestión del capital humano desde un enfoque por competencias.
- Diseño de un modelo institucional desde un enfoque por competencias.
- Aplicación de cada uno de los perfiles de competencia en las diferentes etapas de la gestión del capital humano.
- Estudio de viabilidad económica y financiera que permita el éxito de la aplicación de un modelo de este tipo.

Asimismo, en este modelo es necesario que se realice una identificación y definición de las competencias, por lo cual es fundamental establecer una metodología que facilite la participación de cada funcionario en esta tarea. Es importante contar con varias posibilidades, desde el desarrollo de catálogos para la elección de las competencias por parte de sus directivas, hasta la opción de sugerir la definición de una competencia concreta, que precise la manera en que los líderes la apliquen.

En general, los modelos de competencia pueden llegar a niveles que las conductas esperan; además, es posible desarrollar un marco de referencia definido o perfil a partir de un núcleo de competencia.

A modo de ejemplo, en la tabla 2 se presenta una descripción del grado de desarrollo de una competencia. Se propone allí una definición de competencia, asociada al grado de desarrollo y al establecimiento de indicadores comportamentales o conductuales; el nivel *A* corresponde al máximo desarrollo, y el *D*, al mínimo.

**TABLA 2. EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS NIVELES DE DESARROLLO**

<b>Orientación al cliente: interno o externo</b>		
<p>Interés por la identificación de las necesidades que presentan los clientes reales, tanto internos como externos, buscando dar respuesta a sus requerimientos presentes o futuros. No es una conducta concreta con relación a un cliente, frente a una actitud que puede presentarse de manera permanente en la identificación de sus necesidades, para incorporar cualquier conocimiento que se tenga sobre cómo planear cualquier actividad. Debe tenerse presente que esta competencia no es lo mismo que la “atención al cliente”, la cual consiste en dar respuesta a todas las necesidades del cliente real y preciso, en ese proceso de interacción. Se trata de tener pleno conocimiento de la más alta calidad en la satisfacción de los clientes; de escuchar al cliente constantemente para ofrecer soluciones que puedan satisfacer cada una de sus necesidades, y del compromiso con la calidad y la garantía de un mejoramiento continuo.</p>		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Conductas asociadas</b>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear necesidades en cada uno de los clientes a fin de generar fidelización.</li> <li>• Ganar clientes y lograr que reconozcan y aprecien el servicio, para que puedan recomendarlo a otros.</li> <li>• Demostrar proactividad en la atención rápida y el trato cortés.</li> <li>• Demostrar inquietud por el conocimiento exacto de la posición de los clientes y sus necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiparse a las necesidades que tienen los clientes, desarrollando ideas y soluciones innovadoras.</li> <li>• Capacidad de escucha a los clientes, y manejo adecuado de las críticas recibidas, quejas o pedidos especiales que realicen.</li> <li>• Capacidad para brindar instrucciones a los clientes sobre la calidad que tienen los productos que se ofrecen.</li> <li>• Tomar decisiones que garanticen la satisfacción de los clientes.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades de los clientes, esperando que haya una anticipación y brindando soluciones a la medida.</li> <li>• Demostrar interés rápido por la atención de los clientes, diagnosticando de manera correcta las necesidades para plantear soluciones adecuadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar todas las necesidades de los clientes.</li> <li>• Llevar a cabo todas las acciones necesarias para lograr la satisfacción de los clientes.</li> <li>• Saber actuar ante las críticas y solicitudes especiales de los clientes.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar a partir de los diferentes pedidos realizados por los clientes, dando respuesta a cada una de sus necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha de las acciones que permitan dar cumplimiento a los pedidos realizados por los clientes.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con rapidez la necesidad del cliente, pero sin demostrar ninguna cortesía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de los pedidos que realizan los clientes, dejando de lado las quejas o pedidos especiales que hagan.</li> <li>• Ofrecer solamente información solicitada.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Alles (2004).

Como se observa, las competencias expuestas están desagregadas en niveles; cada nivel tiene establecida una serie de indicadores conductuales. Teniendo en cuenta que las competencias deben ser caracterizadas, pues son observables, medibles y cuantificables, los niveles e indicadores hacen posible esa objetividad. Sin lugar a dudas, los modelos de gestión humana tradicional

están determinados por el ciclo de vida personal; se trata de un proceso tradicional de reclutamiento, selección, formación, desarrollo, remuneración y desvinculación. En cambio, en el enfoque por competencias se espera que las organizaciones empleen, cada vez, un mejor desarrollo en los procesos y en la formulación de nuevas competencias. Con la gestión de procesos por competencias se pretende garantizar el flujo interno de los recursos, para dar respuesta a las acciones o necesidades de formación de cada uno de los individuos, logrando así el desarrollo de nuevas competencias.

### **Descripción y análisis de cargos desde el enfoque por competencias**

Cuando una organización decide adoptar el sistema de gestión por competencias, el análisis de los puestos de trabajo y el análisis de sus contenidos deben enfocarse en la detección de aquellas competencias que se requieren para garantizar un rendimiento elevado de los colaboradores. Cabe aclarar que el enfoque por competencias no debe hacer énfasis en el contenido del puesto de trabajo, sino en la elaboración clara de lo que ese puesto debe producir u obtener como resultado en la ejecución de las actividades (Sánchez Pérez, 2001).

Ahora bien, la evaluación por competencias es un proceso sistemático que involucra múltiples insumos o procedimientos. Lo primero que debe tenerse presente es que, en la dirección estratégica establecida por la organización, se indique con exactitud la visión de lo que la corporación desea alcanzar; que sus objetivos y planes estratégicos sean lo suficientemente claros para que sus colaboradores tengan certeza de su aporte. De igual manera, los valores y la misión formulados para la organización deben ser precisos. En la definición del modelo estratégico deben constar todas las líneas generales de la organización; el tipo de relaciones que va a mantener con los clientes; los empleados y las áreas o dependencias claves para alcanzar resultados, y otros aspectos similares (Snell, 2013).

Es clave definir los elementos esenciales en el proceso que se ejecute para elaborar y mantener los perfiles exigidos para el cargo en cuestión:

- a. En la elaboración de los perfiles debe exigirse la participación de cada uno de los empleados, pues es esencial que brinden información suficiente sobre los objetivos que se espera alcanzar con el desarrollo de sus actividades. Es importante que se involucre a los colaboradores en todos los procesos, no es suficiente mantenerlos informados. Por ello, se debería contar con un comité constituido por los representantes de la dirección y un líder de cada proceso. De este modo, se garantiza la objetividad y la transparencia, con encuentros periódicos que faciliten una comunicación fluida y permanente.
- b. En la definición de las competencias genéricas o estratégicas se deben sintetizar los aspectos propios de los puestos de la organización, teniendo en cuenta lo imprescindibles que son para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico. Cada competencia debe estar formulada como parte fundamental del cumplimiento de los objetivos de cada puesto de trabajo; todos los comportamientos deben ser incluidos, según los requerimientos de cada cargo. Con la información recolectada, debe elaborarse un listado de las competencias relevantes para la organización y su respectiva definición operativa. Estas se trabajan con aquellos componentes definidos por la dirección estratégica. Se busca una mayor representatividad para la organización y la consecución de los objetivos estratégicos, mediante las competencias estratégicas o genéricas formuladas en la compañía.
- c. Establecidas las competencias estratégicas, se procede a la definición de aquellos perfiles que las exigen, según los puestos de trabajo (Werther y Davis, 2014).

### ***Selección desde el enfoque por competencias***

La gestión por competencias en el área de recursos humanos permite que la decisión de la selección tenga un giro, pues con ella se puede hacer captación

de la persona que mejor responda a las necesidades de la organización. En la selección por competencias, se pueden identificar las habilidades que demanda el desempeño del cargo. Por ello, es fundamental tener claridad respecto a las competencias definidas por la organización para esta tarea.

En el proceso de selección por competencias, es importante tener en cuenta los aspectos que se exponen en la figura 2.

**FIGURA 2. ELEMENTOS A TENER PRESENTE EN LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

<i>Descripción y análisis del puesto de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de partida esencial en cada proceso de selección.</li> </ul>
<i>Preselección de Hojas de Vida</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donde debe incluirse la atracción de candidatos potenciales. Por ello, debe realizarse una preselección objetiva de los candidatos.</li> </ul>
<i>Entrevista Focalizada</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este paso se inicia el contacto real con los candidatos.</li> </ul>
<i>Entrevista de profundidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento más global y profundo de la realidad del candidato.</li> </ul>
<i>Elaboración del informe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información que recolecta en los pasos anteriores.</li> </ul>
<i>Presentación al cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta fase se presentan a quien toma la decisión final la selección.</li> </ul>
<i>Seguimiento de resultados</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un proceso de selección (sea interno o externo) no debe finalizarse sin un seguimiento de los resultados obtenidos por el candidato.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Pereda Marín (2005).

## La formación desde un enfoque por competencias

Es un proceso flexible y abierto, que busca identificar y desarrollar mayores competencias laborales. Estas deben ser identificadas y diseñadas según las prácticas laborales, pues no se trata solamente de la identificación de información, sino de su puesta en práctica. La detección de necesidades de formación supone un análisis de las brechas a suplir, ya que las carencias de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes en el desarrollo de sus funciones se salvan a través de la formación.

El propósito de la formación desde el enfoque de competencias es centrarse en que los colaboradores aprendan e implementen ese aprendizaje en el desarrollo de sus funciones, de modo que tengan un mejor desempeño para cumplir con los propósitos u objetivos corporativos. En el proceso de formación por competencia, puede recurrirse a métodos como el *mentoring*, el *coaching* o el *outdoor training*, que se caracterizan por centrar su actividad formativa en el colaborador buscando siempre su participación activa. La experiencia puede ser expuesta como componente de aprendizaje, mediante la simulación de actividades o situaciones que los colaboradores hayan experimentado en el desempeño de sus funciones.

FIGURA 3. MÉTODOS PARA LA FORMACIÓN

Métodos en la formación		
Mentoring: Relación existente entre un directivo y un empleado, en búsqueda de conseguir diversos objetivos de formación, fidelización y mejora, donde el mentor acompaña permanente al mento- rizado para un buen desempeño profesional.	Coaching: Método de forma- ción individualizado en los que puede participar altos directivos, mandos medios u operativos que van a promocionarse o para pro- fesionales que tienen relaciones comerciales interpersonales de manera permanente. El Coach es ese consultor externo que actúa como consejero o asesor que busca ayudar en el perfecciona- miento de las competencias entre las que puede destacarse escu- char, comunicar o liderar.	Outdoor training: Metodología de formación que se ha utili- zado para el desarrollo directivo. Haciendo uso de actividades de las que se extraen conclusiones o claves prácticas con proyección directa e inmediata en el entorno profesional y personal. son fun- damentales las aportaciones de todos los participantes, constitu- yéndose en un procedimiento de formación más eficaz y rápido que los tradicionales en determinadas situaciones y para determinadas competencias; sobretodo para los mandos directivos y equipos de ventas, ya que posibilita que se aprenda actuando y en tiempo real, con lo que la asimilación de conocimientos, actitudes y con- ductas se produce de manera más profunda y efectiva

Fuente: elaboración propia con base en Pereda Marín (2005).

### ***Proceso de evaluación de desempeño desde el enfoque de competencias***

Como se ha dicho, la evaluación de desempeño hace referencia al sistema de medición periódica y sistemática, que busca no solamente la identificación del comportamiento de los empleados, sino la manera en que ellos desarrollan sus actividades. Esto permite hacer una comparación entre las actuaciones que se han establecido en la descripción de las competencias y aquellas que han sido descritas en el perfil del cargo.

Para realizar exitosamente la evaluación de desempeño por competen- cias, es necesario cumplir con las siguientes fases:

- a. *Formulación del objetivo*: debe haber claridad en aquello que se pretende medir y en la aplicación de los resultados de la evaluación.
- b. *Preparación del programa*: el insumo básico es la descripción de los perfiles propuestos para cada puesto de trabajo, pues permite el planteamiento de los criterios necesarios para identificar el desempeño, con los cuales se contrastan los resultados de la evaluación. En este punto se debe garantizar la difusión de la información tanto de los programas como de los objetivos a todos los empleados que forman parte de la organización, sin importar su nivel. Su colaboración es vital, teniendo en cuenta que en algún momento podrán actuar como evaluados o evaluadores. En la fase de preparación del programa, es importante elaborar un manual de evaluación, un documento que sirva de base y guía para el desarrollo de las evaluaciones, y que debe ser conocido por el personal que actúe como evaluador o evaluado.
- c. *Formación de los evaluadores y evaluados*: un programa de evaluación de desempeño no podría ponerse en funcionamiento si los evaluadores y evaluados no tienen compromiso con la manera como este actúa. Por ello, es importante sensibilizar sobre el valor y la utilidad que tiene la evaluación del desempeño, presentando las ventajas que reciben los empleados y las empresas, y explicando el método y los instrumentos que deben utilizarse, para evitar al máximo los errores en el proceso de evaluación.
- d. *Ejecución del sistema*: antes de la ejecución del sistema de evaluación definitiva, se debe ejecutar una prueba piloto con el propósito de hacer las modificaciones necesarias para que la evaluación sea exitosa. Luego de la prueba, es importante realizar la implementación a partir de los ciclos periódicos programados, y así dar cumplimiento al objetivo de la evaluación.
- e. *Seguimiento para actualización del sistema*: el sistema de evaluación de desempeño diseñado debe ser válido, fiable y útil, por lo que es fundamental realizar un seguimiento permanente. La

metodología propuesta consiste en hacer una revisión interna del instrumento que se ha de utilizar y verificar la fiabilidad de las evaluaciones emitidas por distintos evaluadores.

- f. *Ejecución de los resultados*: los resultados de la evaluación deben aplicarse en la detección de necesidades de formación y en la elaboración de los planes de carrera previstos en el interior de la organización (Pereda Marín, 2005).

Ya se ha dicho que la evaluación de desempeño no debe verse como un proceso aislado; forma parte de un ciclo estructurado para gestionar un buen desempeño. Con esto se busca que haya ganancias, tanto para los colaboradores como para la propia organización. Cabe señalar que la gestión del desempeño se ejecuta siguiendo ciertas fases:

- *Primera fase*: es la entrevista inicial realizada entre el empleado y su jefe, a fin de confirmar y analizar las competencias que han sido incluidas en el perfil, según el puesto de trabajo, buscando alcanzarlas a lo largo del primer año de trabajo.
- *Segunda fase*: consiste en las revisiones anuales del progreso del desarrollo de competencias; deben realizarse de manera periódica, analizando los aspectos positivos y las áreas que necesiten mejoramiento en la ejecución de las funciones de los empleados.
- *Tercera fase*: es la evaluación anual, en la que el evaluador y el evaluado analizan su contribución durante el año anterior y las necesidades de mejora de las brechas detectadas; asimismo, el evaluado tendrá la oportunidad de comentar el apoyo recibido a lo largo de ese periodo, por parte de la organización.

### ***Ventajas de la gestión basada en competencias***

Un modelo de gestión humana basado en competencias es un instrumento altamente eficiente para el desarrollo del talento humano en cualquier

tipo de organización. Hace posible definir una serie de conductas estratégicas para un desempeño exitoso dentro de la organización. El capital intelectual es el elemento diferenciador entre los miembros de la organización, constituye el activo estratégico más importante que pueda poseer, puesto que permite alcanzar los objetivos y genera un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

Otra de las grandes ventajas que conlleva la gestión por competencias es su claridad y objetividad en la elaboración de estrategias sistematizadas para un buen proceso de evaluación de desempeño. Asimismo, propicia un verdadero cierre de brechas, en el sentido de que los colaboradores muestran un mayor grado en el desarrollo de sus funciones.

A continuación, se apuntan otras ventajas de la gestión humana por competencias:

- Permite desarrollar un proceso de selección de manera mucho más efectiva.
- Define los perfiles profesionales que más favorecen a la productividad organizacional, por lo cual es importante alinear el capital humano a las estrategias establecidas en la organización.
- Brinda un mayor desarrollo del personal, con base en las necesidades y las competencias específicas establecidas en cada área de trabajo.
- Identifica las brechas o aspectos por mejorar, de modo que se obtengan resultados cada vez más efectivos, gracias a la labor que desarrolla cada uno de los colaboradores.
- Permite un buen gerenciamiento de la evaluación del desempeño, dado que los objetivos son medibles, cuantificables y observables, de manera específica y directa.
- Hace posible un aumento notable de la productividad y la optimización de los resultados de la organización.
- Genera un proceso de gana-gana, en el que la organización obtiene beneficio frente a la apertura y efectividad de los

colaboradores, logrando mayor motivación. Los procesos de formación y autodesarrollo pretenden ser la mejor salida para el desarrollo organización.

- Permite que las directivas de la organización optimicen el tiempo con relación al buen desarrollo de programas de entrenamiento y formación, a fin de que estén alineados con las necesidades de la organización y de cada puesto de trabajo.
- Posibilita mayor aprendizaje y adaptación al cambio, los cuales son elementos fundamentales en un mundo laboral cada vez más cambiante y competitivo, pues las competencias son un factor de competitividad (Pereda Marín, 2005).

## Conclusiones

Para lograr el éxito del proceso de implementación del modelo de gestión por competencias, es fundamental que las directivas vean su valor y brinden su apoyo, toda vez que se requiere una sensibilización frente al modelo, que responda a las necesidades de la organización. Un buen modelo de gestión por competencias se fundamenta en un plan estratégico claro, que presente los lineamientos organizacionales en los que se basa la definición de las competencias y los cargos requeridos para el éxito de la organización.

Luego de la revisión bibliográfica, se concluye que la gestión por competencias es cada vez más importante en la gestión de los recursos humanos de cualquier organización, debido a las ventajas que representa para su desarrollo. La gestión de las personas desde el enfoque por competencias busca alcanzar mayor eficacia y eficiencia, para lograr un buen desempeño y el cumplimiento de los objetivos misionales y estratégicos de la organización.

La definición de las competencias debe ser un proceso sistemático y riguroso, que garantice su aplicación. Esto significa que la aplicación de las competencias elegidas o definidas debe responder a las características de la organización.

## Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. Cengage Learning.
- Acevedo, M., Bogoya Maldonado, D., Cárdenas, F., Díaz, L., García, G. y Granes, J. (2001). *Competencias y proyectos pedagógicos*. Universidad Nacional de Colombia.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias*. Granica.
- Anzorena Cao, A. (1996). *15 pasos para la solución de personal con éxito: métodos e instrumentos*. Paidós.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Bustamante, G. (2002). *El concepto de competencia: una mirada interdisciplinar*. Sociedad Colombiana de Pedagogía.
- Castillo Clavero, A. M. y Abad Guerrero, I. M. (2004). Desarrollo de competencias directivas: ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 2795, 29-41.
- Cuesta Santos, A. y Valencia Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Ecoe Ediciones.
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 96, 31-55.
- García, J., Ronda, T. y Sabater Sánchez, R. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Thomson Editores.
- Gonzalez, M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. Alfaomega.
- Levy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Ediciones Gestión 2000.

- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R. y Guzmán Monsalve, V. T. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista Científica: Visión de Futuro*, 20(13), 207-231.
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., Montenegro Velandia, W. y Arango Benjumea, J. J. (2017). El factor humano como elemento competitivo para la organización moderna. En N. C. Tañski y N. L. Statkiewicz, *Ensayos socioeconómicos iberoamericanos* (pp. 129-163). Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones.
- Naumov García, S. L. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Patria Educación.
- Pereda Marín, S. (2005). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Porret Gelabert, M. (2015). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC Editorial.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. Thomson.
- Rubio, T. (2015, 18 de agosto). ¿Qué es la gestión por competencias? *La Vanguardia. Management*. <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- Sánchez Pérez, J. (2001). *Procesos básicos de gestión de recursos humanos*. Universidad de Cádiz.
- Snell, S. (2013). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.
- Toro Álvarez, F. (2002). *Desempeño y productividad: contribuciones de la psicología ocupacional*. Cincel.
- Torres Lobarde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramientas para la gestión del talento humano*. Editorial Universidad del Norte.
- Werther, W. y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión el capital humano*. McGraw-Hill.



# DISCRIMINACIÓN LABORAL POR GÉNERO: UN ANÁLISIS DESDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL TRABAJO DIGNO Y DECENTE EN EL SECTOR TEXTIL DE MEDELLÍN

*César Alveiro Montoya Agudelo*

*Miguel Ángel Vásquez Mira*

*Jhon Jaime Arango Benjumea*

*Néstor Ramírez Amaya*

*Margarita María Palacio Toro*

---

## **Cómo citar este capítulo:**

Montoya Agudelo, C. A., Vásquez Mira, M. A., Rango Benjumea, J. J., Ramírez, N. Palacio, M. (2020). Discriminación laboral por género: un análisis desde el desarrollo organizacional y el trabajo digno y decente en el sector textil de Medellín. En C. A. Montoya Agudelo y L. P. Pardo Martínez (eds.), *Lo humano: un factor esencial para el desarrollo organizacional. Una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos* (pp. 57-88). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

## RESUMEN

El sector textil antioqueño ha marcado el desarrollo de la región, por su gran trayectoria y participación dentro de la economía regional y nacional. Se ha posicionado en el área metropolitana del Valle de Aburrá, específicamente en el municipio de Itagüí, y está conformado por organizaciones pymes en su mayoría. El presente estudio tuvo como objetivo analizar la discriminación laboral por género, enmarcada dentro de los componentes del trabajo digno y decente en dicho sector, para identificar un panorama general a través del cual sea posible conocer la percepción de los encuestados en esta materia. Para su desarrollo, se visitaron cuatro pequeñas empresas y dos medianas, con un total de 239 empleados, obteniendo respuestas de 132 de ellos. El instrumento aplicado consta de nueve categorías articuladas a cuatro componentes que integran el trabajo digno y decente. El estudio lleva a concluir básicamente que en este tipo de organizaciones y en el sector textil la discriminación laboral por género está presente en diferentes clasificaciones o tipos; en concreto, se evidencia que el sector ha tipificado sus cargos de orden operativo encasillando a la mujer, lo que no le permite acceder a otras oportunidades laborales y de crecimiento dentro de este mismo tipo de empresas.

**PALABRAS CLAVE:** discriminación laboral, exclusión laboral, sector textil, trabajo decente, trabajo digno.

**ABSTRACT**

The Antioquia textile sector has marked the development of the region due to its great trajectory and participation within the regional and national economy, positioning itself in the metropolitan area of Valle de Aburrá, specifically in the municipality of Itagüí, a sector made up of SMEs, in mostly. The objective of this study was to analyze the issue of labor discrimination by gender, framed within the components of dignified and decent work in said sector, to identify a general panorama of the issue through the perception of those surveyed about it. For its development, 4 small and 2 medium-sized companies were visited, with a total of 239 employees, obtaining responses from 132 of them to the instrument applied, which is made up of 9 categories, these articulated to the 4 components that make up decent and decent work. The study basically concludes that in this type of organization and in this sector, labor discrimination by gender is present in different classifications or types, it is evident from this sector that it has typified its positions of operational order, classifying women, which It does not allow you to access other opportunities within these same types of companies.

**KEY WORDS:** decent work; textile sector; discrimination in the work area; exclusion from employment; decent job.

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia tienen una participación del 38% del PIB nacional, producen un volumen considerable de ingresos, y son también una gran fuente generadora de empleo, al aportar cerca del 80% del empleo formal. Uno de los sectores de la economía en los cuales las pymes tienen una gran representación es el textil, y en Antioquia sobresale el municipio de Itagüí.

En el desarrollo de la presente investigación se abordaron temas y conceptos asociados al objeto principal del estudio, tales como género, discriminación, discriminación por género y discriminación laboral por género, teniendo en cuenta la perspectiva de diferentes autores. Todo esto, enmarcado dentro de los componentes del trabajo digno y decente, tratando así de identificar cuál es el comportamiento de este sector de la industria respecto al tema.

El instrumento aplicado a seis pymes del sector contempla nueve (9) categorías, y estas a su vez agrupan cuatro (4) componentes del trabajo digno y decente definido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La metodología empleada para la construcción de este análisis fue de orden mixto, con elementos cualitativos y cuantitativos. Con la investigación se obtuvo información que permite estructurar un diagnóstico del fenómeno en el interior de este tipo de organizaciones y conocer la percepción de los empleados sobre los diferentes elementos que las componen.

## Las pymes

En Colombia, las pymes son aquellas empresas o unidades que desarrollan actividades económicas en cualquiera de los diferentes sectores, y que cumplen ciertos requisitos en cuanto a número de trabajadores o el valor de sus activos fijos. Estos criterios conducen a determinar si es pequeña o mediana empresa, según lo establecido en la Ley 905 de 2004, que modifica la Ley 590 de 2000, tal como se presenta en la tabla 1.

TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA

Clasificación	Número de trabajadores	Valor de activos fijos
Microempresa	< o = 10 trabajadores	< 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes
Pequeña empresa	11 a 50 trabajadores	Entre 501 y menos de 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes
Mediana empresa	51 a 200 trabajadores	Entre 100000 a 610000 UVT

Nota: la UVT, o Unidad de Valor Tributario, es la medida de valor que permite ajustar los valores contenidos en las disposiciones relativas a los impuestos y obligaciones administrados por la Unidad Administrativa Especial de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). El ajuste se efectuará anualmente en la variación del índice de precios al consumidor para ingresos medios en el periodo comprendido entre el 1 de octubre del año anterior al gravable y la misma fecha del año inmediatamente anterior, certificada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Para el 2020, la UVT corresponde a \$35.607 (DIAN, 2019).

Fuente: Congreso de la República de Colombia, Ley 905 de 2004.

Las pymes en Colombia están ubicadas principalmente en Cundinamarca, Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca (Romero *et al.*, 2015), y aportan al PIB aproximadamente el 38%; en consecuencia, son, sin duda, una fuente importante de generación de empleo para el país (Pereira Bolaños, 2019). El sector empresarial colombiano está conformado en un 93,2% por microempresas; las pequeñas y medianas empresas representan el 7,2%, de las cuales el 81% son pequeñas, y la mayoría están dedicadas al comercio y a los servicios (Franco-Ángel y Urbano, 2019).

Las pymes del sector confección se caracterizan por su trayectoria y tradición, con más de cien años en el mercado, y ciertamente han sido históricas fuentes de empleo. Según la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) del 2014, este grupo presenta la mayor cantidad de personal ocupado, con un 9,6%; la mayoría de los cargos corresponden a operarios y obreros, que representan el 70% de estos cargos; el 53,82% es ocupado por mujeres y el 15,57% por hombres (Luzardo *et al.*, 2019).

Las pymes en Colombia son empresas jóvenes, con un promedio de 17 años de existencia. En la mayoría, sus directivos son hombres. En las pequeñas empresas se presenta una participación del 23,2% de mujeres en

cargos gerenciales, en tanto en las medianas es del 12,7%, según estudios del Banco Mundial del 2018 (Franco-Ángel y Urbano, 2019).

Sin embargo, en el mundo laboral se siguen configurando situaciones relacionadas con la discriminación por género, fenómeno que aparece en este escenario a partir de estudios sobre diferencias salariales. No obstante, conviene señalar que “no todo diferencial salarial es sinónimo de discriminación, ni toda discriminación se traduce en diferencias en salarios” (Cortés y Flórez, 2016).

La discriminación por género también se puede definir como “cualquier distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”, tal como lo estipula el Convenio 111 de la OIT de 1958.

Uno de los espacios donde quizás se presenta más este tipo de discriminación es el ámbito laboral. El concepto de *género* fue acuñado por investigadoras feministas, en Estados Unidos, a finales de la década de los sesenta y principios de los setenta: “Género era la marca de la mujer [...], que implica el estado subordinado de las mujeres en la familia y en la sociedad, debido a un conjunto de características relacionadas a su constitución anatómica y fisiológica” (De Lauretis, 2015, p. 107). El género es una construcción social basada en las diferencias sexuales, que origina normas de comportamiento entre los hombres y mujeres, como asignar características relacionadas a cada grupo, donde, por ejemplo, la delicadeza, la debilidad e inseguridad están asociadas con lo femenino, en tanto la dureza, la fuerza y carácter es atribuido a lo masculino. El problema es que ello conlleva una distribución desigual de roles y responsabilidades (Meza, 2018).

La discriminación por género en el mundo laboral se manifiesta de diferentes formas, y el salario es una de las más comunes: es usual que todavía se presenten diferencias salariales entre hombres y mujeres con mismo nivel jerárquico dentro de una organización (Ordóñez, 2015).

## El sector textil antioqueño

El sector textil en Antioquia tiene sus inicios al comenzar el siglo del XIX, fundamentado en el desarrollo antioqueño:

La minería del oro en Antioquia produjo la acumulación de capitales que impulsaron la construcción de caminos, la prosperidad del comercio y los esfuerzos por sacar adelante la agricultura y la ganadería. [...] En tales circunstancias se inicia la industria textil, que coincide con la llegada del siglo XX. (Cárdenas, 2011, p. 56)

El surgimiento del sector se desprende el deseo de afianzar el desarrollo económico e industrial en el departamento y, en especial, en Medellín. Es necesario destacar que el nacimiento de la industria textil no fue sencillo, toda vez que en Antioquia y en Medellín, Coltejer y Fabricato eran los referentes para el desarrollo económico del sector, aportando una fuente sólida para el fortalecimiento económico durante décadas.

Dado que ni en Antioquia ni en Medellín se sintieron los rigores de las luchas internas del siglo XIX (Santamaría-Delgado, 2014), se asentaron allí las personas que acumularon algún capital con las explotaciones auríferas en el resto del departamento (Jiménez, 2009). El Valle de Aburrá<sup>1</sup> estaba lejano a los principales puertos, y ello, aunado a las difíciles condiciones topográficas del país (Santamaría-Delgado, 2014), convirtieron a Medellín en la *Capital de la Montaña*, sitio propicio para desplegar el desarrollo comercial e industrial (Vélez, 2016). Esto último fue impulsado por la terminación del Túnel de la Quebra, que permitió el intercambio comercial con el puerto fluvial más cercano en Antioquia: Puerto Berrío,

---

1 El Área Metropolitana del Valle de Aburrá es una figura administrativa creada en 1980, mediante Ordenanza Departamental n.º 34, del 27 de noviembre, autorizada por el artículo 319 de la Constitución Política de Colombia de 1991. En la actualidad se encuentra integrada por los municipios de Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Medellín, Itagüí, Envigado, Sabaneta, La Estrella y Caldas (Metropol.gov, 2019).

para enrutar las mercancías a través del río Magdalena hacia los puertos del Caribe colombiano.

Puede afirmarse que cada población del Valle de Aburrá, o cercana a él, tenía como referente de desarrollo la industria textil (Dinero.com, 2004). Tal es el caso del municipio de Rionegro, donde en 1890 se fundó la Fábrica Textil de los Andes (Fatelares) (Pardo y Montoya, 2017), que posteriormente se trasladaría a Medellín. Para el caso del municipio de Bello, se fundó en 1903 la Compañía Antioqueña de Tejidos, origen de lo que en 1919 fue la Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato (Fabricato). Los municipios de Itagüí y Envigado también tenían sus respectivas empresas textiles: Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer), fundada en 1907, y Fábrica Textil Rosellón, en 1911. Rosellón fue adquirida por Coltejer en 1942 (Restrepo Gómez, 2016).

Medellín se convirtió progresivamente en una de las ciudades más importantes en el desarrollo textil en Colombia, dado que todas las empresas textiles tenían a la Capital de la Montaña como su domicilio principal. Asimismo, se convirtió en referente de la moda en el ámbito mundial: por ejemplo, en la ciudad se desarrollan eventos como Colombia Moda y se ha conformado un *clúster textil*, que no se enfoca únicamente en la competitividad, sino en trabajar conjunta y cooperativamente para lograr un mayor fortalecimiento (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016).

Según Betancur (2009), Medellín será recordada como la ciudad que en los noventa tuvo potencialización y crecimiento en el sector textil, alcanzando altos niveles de comercialización, hasta el punto de ser comparada con algunas regiones centroamericanas referentes en este tipo de unidad de negocio y en su capacidad de exportación:

la industria textil-confección fue una de las que marcó el origen de la revolución industrial. Igualmente, en ella se vivió de manera intensa la sobreexplotación del trabajo; el trabajo libre se convertía en una disposición sin límite del patrono al tiempo del obrero sin que mediara ninguna regulación. Las primeras luchas

obreras, primero en Inglaterra y Francia y luego en Estados Unidos, estuvieron ligadas a la regulación de las jornadas de trabajo. (Betancur, 2009, p. 44)

El resultado de tal dinámica fue la generación de una mejor calidad de vida y un trato de dignidad: emergió la responsabilidad social de esta industria frente a sus colaboradores. En este contexto, es preciso destacar que el sector textil logró su crecimiento y desarrollo gracias al apoyo de la fuerza laboral del género femenino. De hecho, se podría pensar que, desde sus inicios, este tipo de actividad laboral siempre estuvo pensada para ser desempeñada principalmente por mujeres:

Con base en el trabajo de la mujer joven y del niño, la industria textil, al igual que gran parte de la industria manufacturera colombiana, nació, se desarrolló y logró su madurez durante el periodo de 1900 a 1920. Las primeras empresas manufactureras encontraron en el trabajo femenino joven y en el infantil un mercado potencial de fuerza de trabajo gigantesco e inexplorado a comienzos del siglo xx. (Montenegro, 2002, p. 55)

### **Un panorama la dignidad o decencia laboral en Colombia**

En la Constitución Política de Colombia, la dignidad es un principio que forma parte del Estado social de derecho. Es un derecho fundamental consagrado, entre otros, en los artículos 1, 2, 42, 53, 70 y 175, que ha sido aplicado a distintas instancias (Corte Constitucional, 2016).

En el Estado colombiano, el trabajo se ha considerado constitucionalmente como un principio fundamental implícito de la dignidad humana en un Estado social de derecho. Es decir, la dimensión proteccionista ha sido visualizada por la Corte Constitucional colombiana en el marco de tres lineamientos claros y diferenciadores:

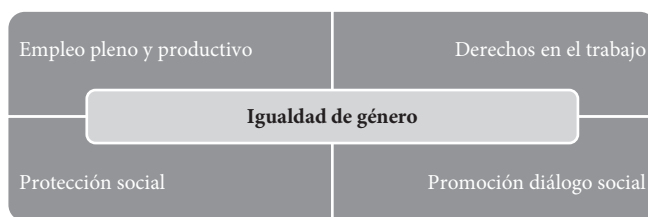
(i) La dignidad humana entendida como autonomía o como posibilidad de diseñar un plan vital y de determinarse según sus características (vivir como quiera). (ii) La dignidad humana entendida como ciertas condiciones materiales concretas de existencia (vivir bien). Y (iii) la dignidad humana entendida como intangibilidad de los bienes no patrimoniales, integridad física e integridad moral (vivir sin humillaciones). De otro lado, al tener como punto de vista la funcionalidad, del enunciado normativo “dignidad humana”, la Sala ha identificado tres lineamientos: (i) la dignidad humana entendida como principio fundante del ordenamiento jurídico y por tanto del Estado, y en este sentido la dignidad como valor. (ii) La dignidad humana entendida como principio constitucional. Y (iii) la dignidad humana entendida como derecho fundamental autónomo. (Corte Constitucional, Sentencia T-881 de 2002, p. 30)

El trabajo debe ser visto como un factor o elemento que garantice la dignidad, además de ser un derecho fundamental para toda persona que habite el territorio colombiano. La dignidad expresa el deber de garantizar que todos los trabajadores reciban un trato caracterizado por la honorabilidad, tal como lo exige su propia razón y condición humana. “La dignidad de la persona humana no permite que esta sea reducida a la condición de cosa u objeto, carente de autonomía, lo que sucede cuando por actos particulares se dispone de la libertad o del cuerpo de un ser humano” (Corte Constitucional, Sentencia T-498 de 1994, p. 25).

Ahora bien, el concepto de dignidad laboral tuvo su surgimiento en 1999, exactamente en la Conferencia Internacional del Trabajo celebrada en Ginebra y organizada por la OIT. Allí, el director de la OIT para la época, Juan Somavía, argumentó: “Actualmente, la finalidad primordial de la OIT es promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana” (OIT, 1999, p. 8).

Los cuatro componentes del trabajo digno y decente definido por la OIT se sintetizan en la figura 1.

**FIGURA 1. COMPONENTES DEL TRABAJO DIGNO Y DECENTE**



Fuente: autores a partir de OIT (2020)

Como se observa, el componente *Igualdad de género* es transversal a todos los demás, por lo que su medición no se debe separar para hombres y mujeres. Es fundamental considerar la labor no remunerada que hacen todas las personas que no participan en el mercado, principalmente las mujeres (OIT, 2008). Igualmente, las mujeres deben tener la misma oportunidad de empleabilidad que los hombres; una empleabilidad cobijada por unas condiciones de calidad, como ya lo ha establecido plenamente la OIT. En este sentido, el concepto de *trabajo decente* no puede estar desligado del de *calidad de vida laboral*: todas las acciones que sean desarrolladas en las organizaciones deben provocar en los trabajadores tranquilidad, placer y una serie de beneficios, y todo ello redundará en el logro de los objetivos organizacionales.

Para la OIT, el diálogo social es un componente fundamental en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, pues con ello se busca garantizar en temas relacionados con la equidad, la igualdad y la paz en todos los grupos sociales:

Debemos perseverar en este camino, buscando no sólo remover todos los obstáculos que puedan existir para la libre constitución y funcionamiento de las organizaciones de empleadores y de trabajadores, sino también desarrollar la institucionalidad que el propio diálogo social requiere. (OIT, 2006, p. 22)

Otro de los componentes propuestos es el de *Seguridad y protección social*: es preciso que las naciones aseguren que todas las personas puedan contar con una pensión, para así continuar gozando de una vida digna y decente al momento de culminar su vida laboral, y como recompensa a tantos años de trabajo.

Dado el interés de promover el trabajo como un derecho igualitario, en el marco de la dignidad y la decencia, la Organización de las Naciones Unidas ha formulado específicamente un Objetivo del Milenio relativo a acabar con la pobreza. En el objetivo 1, *Erradicar la pobreza extrema y el hambre*, se incluyó como meta “alcanzar el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidas las mujeres y los jóvenes” (OIT, 2008). Son indicadores de esta meta: Tasa de crecimiento del PIB por persona empleada; Relación empleo-población; Porcentaje de la población empleada cuyos ingresos son inferiores a 1 dólar por día (valores de PPA); y Porcentaje de trabajadores familiares por cuenta propia y aportadores en el empleo total.

Adicionalmente, en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Agenda 2030 planteó la protección del planeta, la paz y la prosperidad para todos. En concreto, la igualdad, el fin de pobreza, el trabajo decente y el crecimiento económico forman parte de una propuesta enfocada al desarrollo de la sociedad.

La Agenda 2030 establece un plan de acción para atender cinco esferas críticas: las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas. En esta Agenda, el trabajo decente tiene especial cabida con el objetivo 8: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (ONU, 2015, p. 16). De este modo, se reconoce el triunfo del diálogo social como uno de los pilares del trabajo decente, situación que coincide con la realización de las alianzas en la Agenda 2030 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019).

Finalmente, la propuesta de la OIT tiene una estrecha relación con los objetivos estratégicos de la Organización de las Naciones Unidas toda

vez que prima el deseo de garantizar la igualdad en el acceso al trabajo para hombres y mujeres, la consecución de un trabajo digno y decente, la libertad, la seguridad, la dignidad humana, entre otros elementos, puesto que se busca la “promoción de los derechos fundamentales en el trabajo; el empleo; la protección social y el dialogo social” (OIT, 1999, p. 8).

## Metodología

El análisis de esta investigación se centra en el trabajo digno y decente y en la identificación de la discriminación laboral por género que se presenta en las empresas del sector textil del municipio de Itagüí, ubicado en el área metropolitana del Valle de Aburrá. La muestra está compuesta por un total de seis (6) empresas de confección de prendas de vestir, donde 132 personas realizaron la encuesta. La investigación es un estudio de caso y no debe ser considerada como un análisis generalizado del sector.

La metodología empleada para la construcción fue de orden mixto. Enfoques *cualitativos* por la presentación de un marco teórico que permita contextualizar el tema de la investigación mediante consulta de bases de datos especializadas, donde se buscaron artículos de autores representativos que abordaran el tema de trabajo digno y decente, desarrollo textil, exclusión laboral y otros afines. Y enfoques *cuantitativos* dado que se trabaja una encuesta con preguntas estructuradas.

El instrumento de investigación está estructurado en diez (10) elementos fundamentales del Programa de Trabajo Decente, una propuesta de organización de los indicadores estadísticos y de la información sobre los derechos de los trabajadores presente en el documento *Medición del trabajo decente* de la OIT (2008):

1. Oportunidades de empleo
2. Trabajo que debería abolirse
3. Ingresos adecuados y trabajo productivo
4. Horas de trabajo decente

5. Estabilidad y seguridad del trabajo
6. Conciliación del trabajo con la vida familiar y personal
7. Igualdad de oportunidades y de trato en el empleo
8. Entorno de trabajo seguro
9. Seguridad social
10. Promoción del diálogo social

Estas categorías se han agrupado en torno a los elementos fundamentales del trabajo decente, por cuanto “los indicadores estadísticos y la información sobre el marco jurídico se complementan mutuamente” (OIT, 2008, p. 21). No obstante, algunos autores solo consideran nueve de tales elementos, puesto que el concerniente al trabajo que debería abolirse tiene una especificación concreta: hace alusión al trabajo de los menores no escolarizados o entre 10 y 14 años (Montoya *et al.*, 2017).

## Resultados

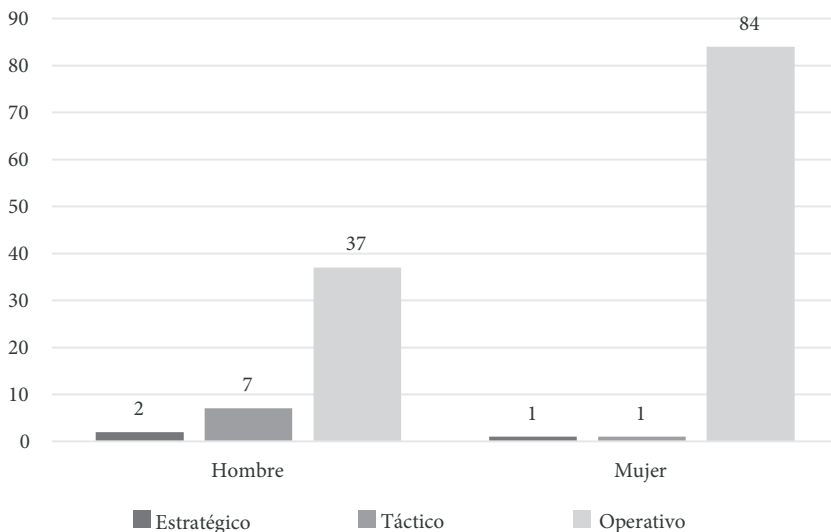
Según el *Informe de gestión 2017* de la Cámara de Comercio Aburrá Sur, el sector de la confección es uno de los más fuertes en la ciudad. El clúster textil estaba conformado por 2872 establecimientos para el año 2017, siendo unos de los más activos, al generar 4,5 billones de pesos. En el sector, el 88% (es decir, 2515 empresas) son microempresas. La participación de las pymes alcanza el 13%, con 331 empresas, en tanto la gran empresa participa con un 0,9%, equivalente a 26 empresas. En específico, Itagüí aporta a este sector un total de 1339 empresas, que equivalen al 47% del total (Cámara de Comercio Aburrá Sur, 2017, p. 66).

De acuerdo con lo anterior, se evidencia la fortaleza de este sector en la economía de la región, al constituirse en uno de los principales generadores de empleo en el Aburrá Sur. En cierto modo, genera una estabilidad para empleados de este sector, aun cuando sea bajo el modelo de subcontratación.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento. Del total de la muestra, 46 encuestados son hombres y 86 son mujeres. De los 132 encuestados, el 65,15% son mujeres, lo que confirma que en este tipo de empresa predomina el género femenino como fuerza de trabajo: se concibe este tipo de actividad laboral como si fuera diseñada solo para el género femenino, situación que se repite desde épocas anteriores (Dinero.com, 2004; Restrepo, 2016; Vélez, 2016).

Al momento de aplicar el instrumento, se tuvo en cuenta la participación de personas que estuvieran ocupando los tres niveles de la organización: *estratégico*, *táctico* y *operativo*, con el fin de identificar el posicionamiento de la mujer en el interior de la organización y su nivel de responsabilidad. Así, se encontró que la mayor participación de la mujer se presenta en el nivel operativo; y contrario a esto, en los niveles estratégicos y tácticos se registra una mayor participación del hombre, lo que puede indicar que se continúa evidenciando discriminación laboral basada en género, según segregación horizontal y segregación vertical (figura 2).

FIGURA 2. TIPO DE CARGO SEGÚN NIVEL DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

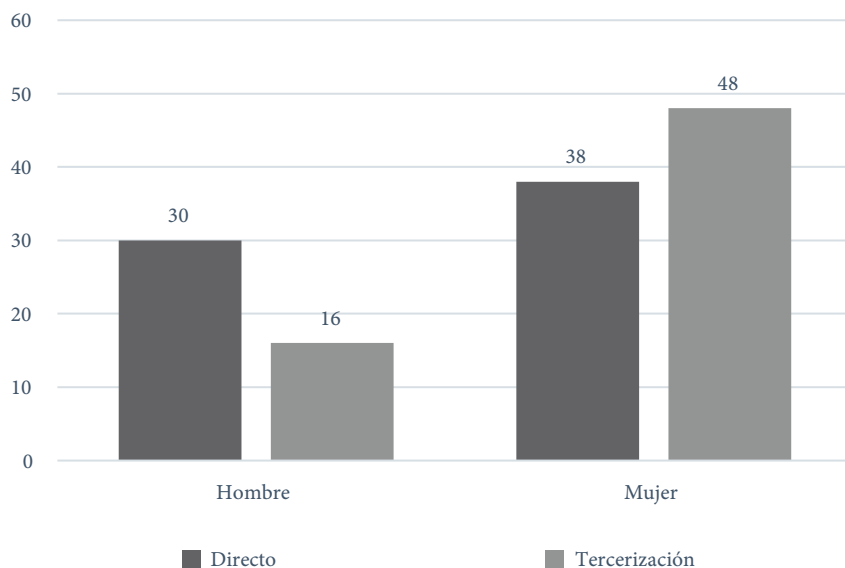


Fuente: autores

## Oportunidades de empleo

En cuanto al análisis de vinculación por género, se encontró que la tercerización está directamente relacionada con el nivel operativo; en este tipo de vinculación la mujer sigue evidenciando una mayor participación. Conviene anotar que las empresas, dentro de sus objetivos financieros, tienen la reducción de los costos como una prioridad y, en consecuencia, la subcontratación se ha convertido en una opción funcional para tal fin (figura 3).

FIGURA 3. TIPO DE VINCULACIÓN



Fuente: autores

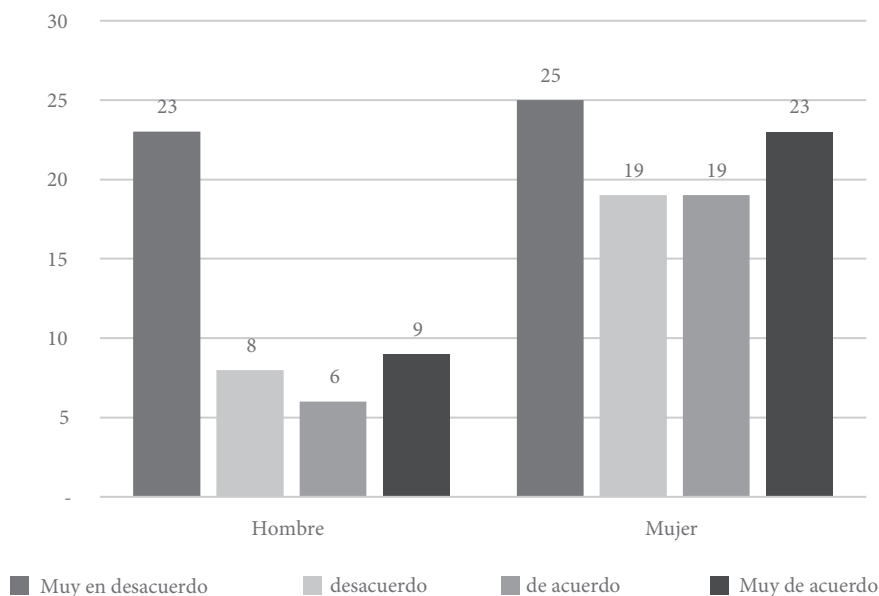
La tercerización laboral en Colombia se define como *subcontratación*, *tercerización* o *outsourcing*: “Es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato” (Castañeda, 2016, p. 6).

### *Ingresos adecuados y trabajo productivo*

En ambos sexos se refleja una opinión generalizada respecto a la satisfacción de las necesidades básicas y la compensación de los costos de vida en contraste con los ingresos percibidos. Y aunque este indicador afecte tanto a mujeres como a hombres por igual, no se logra disminuir la brecha que fortalece la discriminación hacia el género femenino (figura 4).

Dentro de los derechos fundamentales del trabajo, se considera la remuneración como uno de los indicadores necesarios para la medición del trabajo digno y decente, por lo que si este elemento no se cumple, se podría generar un escenario de discriminación. Si la remuneración y el cubrimiento de las necesidades básicas no es suficiente, hay menoscabo en la calidad de vida de la población, afectando con ello el desarrollo socioeconómico del país.

**FIGURA 4. PERCEPCIÓN INGRESOS VERSUS NECESIDADES BÁSICAS**

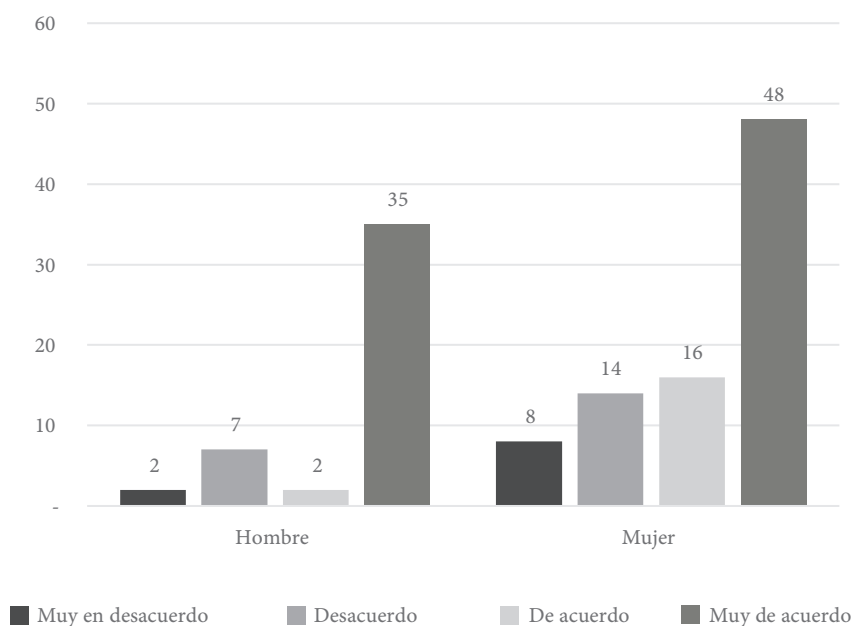


Fuente: autores.

### *Horas de trabajo decente*

El Código Sustantivo del Trabajo de 1951 establece en su artículo 158: “La jornada ordinaria de trabajo es la que convengan a las partes, o a falta de convenio, la máxima legal”. Y en el artículo 159 define: “Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal”; en ningún caso podrá superar las doce (12) horas semanales, de acuerdo con lo establecido en el numeral 2 del artículo 162 de esta reglamentación (figura 5).

**FIGURA 5. JORNADA LABORAL SUPERIORES A LAS HORAS ESTABLECIDAS POR LA LEY**

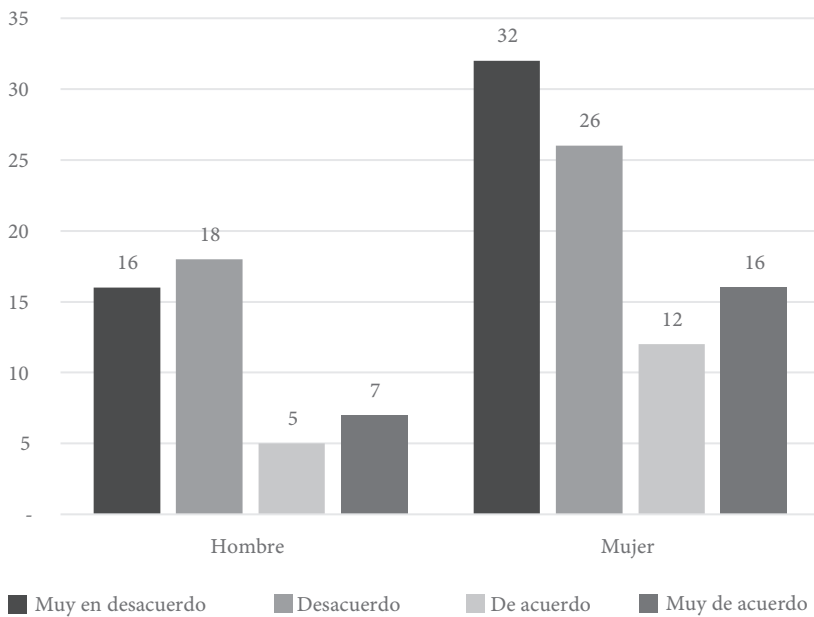


Fuente: autores

### *Estabilidad y seguridad en el empleo*

Este tipo de industria se caracteriza por ser dinámica, lo que lleva a contar con unos niveles de contratación relativamente altos, con una generación de empleo permanente, lo que deriva en un ambiente de estabilidad en la contratación, a pesar de utilizar un modelo de vinculación por subcontratación (figura 6). A lo anterior se suma el imaginario cultural de este sector, un elemento ínsito de su propia cultura, donde la mujer ha sido encasillada y no se consolidan otros espacios orientado a promover cambios favorables al respecto.

**FIGURA 6. PERCEPCIÓN PARA CONSEGUIR EMPLEO DE MANERA DIRECTA**

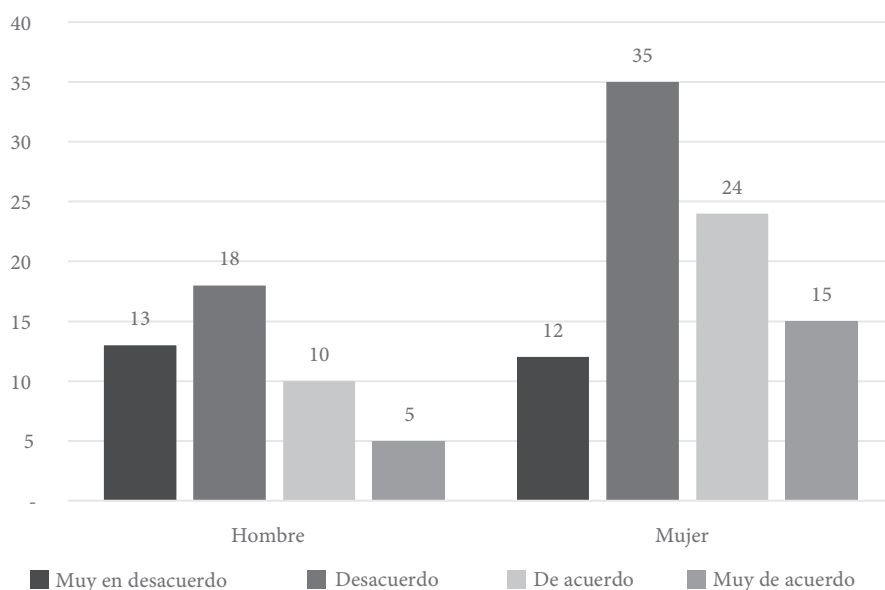


Fuente: autores

### *Conciliación del trabajo con la vida familiar y personal*

Estos resultados están directamente relacionados con la categoría anterior, dado que, por las amplias jornadas de trabajo, trabajar horas extras repercute en la disminución del tiempo libre en el que los encuestados puedan realizar actividades diferentes en su vida personal y familiar (figura 7).

FIGURA 7. TIEMPO PARA COMPARTIR CON FAMILIA



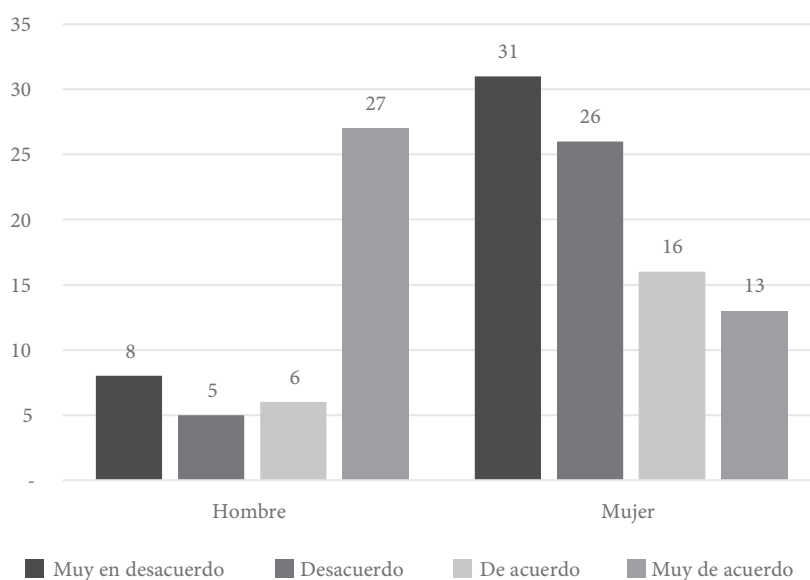
Fuente: autores

### *Igualdad de oportunidades y de trato*

En esta categoría se percibe de una manera más directa la discriminación laboral por género: se identifica la insatisfacción de la mujer frente a las oportunidades de desarrollo y retribución económica (figura 8). A pesar de ser el grupo poblacional de mayor participación, son permisivas ante

estas situaciones por la misma situación socioeconómica del país y la incertidumbre para acceder a otras fuentes de empleo. Asimismo, existe discriminación por salario, por segregación horizontal y por segregación vertical, pues los encuestados manifiestan diferencias salariales por género, cristalizados en la asignación social de este tipo de actividades, donde se ha encasillado a la mujer y se le ha dejado sin oportunidades de escalar a otro tipo de cargos jerárquicos (Ordóñez, 2015).

FIGURA 8. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES

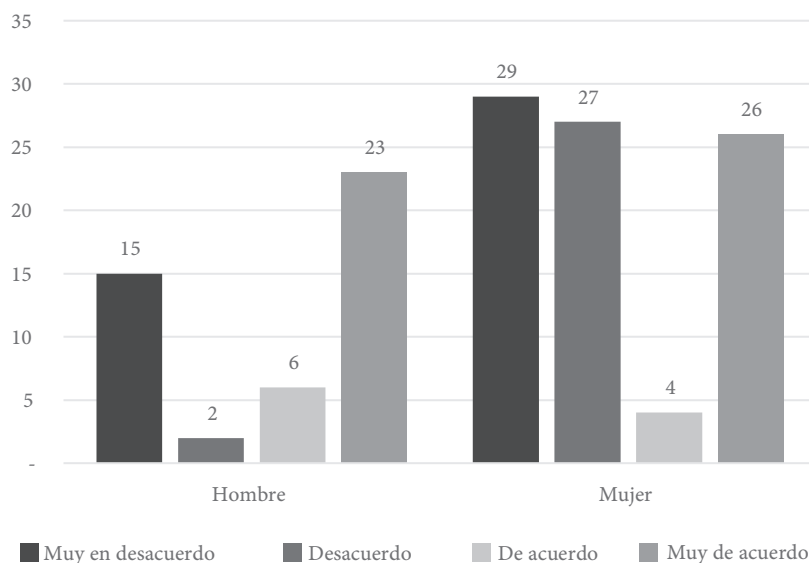


Fuente: autores

### *Entorno de trabajo seguro*

En cuanto a la seguridad en el trabajo, se presentan accidentes de trabajo y problemas de salud derivados (figura 9). En esta categoría, la realidad puede obedecer a situaciones que no tiene que ver con el tema de la discriminación laboral por género, por lo que no se profundiza en su análisis

FIGURA 9. ENTORNO DE SEGURIDAD EN EL EMPLEO

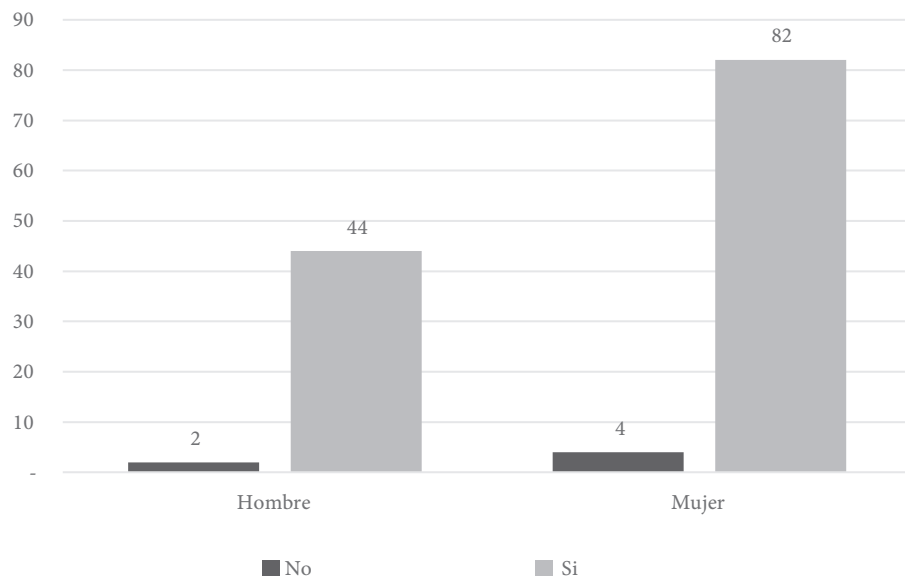


Fuente: autores

### *Seguridad social*

El reconocimiento de las diferentes prestaciones sociales es aplicado tanto a mujeres como a hombres; sin embargo, el análisis debe ir un poco más allá al indagar en lo referente a las diferencias existentes en cuanto a salario para los mismos cargos, pues el factor conllevaría pagos desiguales en la liquidación de las prestaciones sociales, dadas las diferentes bases salariales (figura 10). En otras palabras, la reflexión de esta categoría apunta a la discriminación laboral de género por salarios. Se percibe que en su gran mayoría tanto hombres como mujeres se encuentran afiliados a seguridad social y cuentan con un sistema de salud.

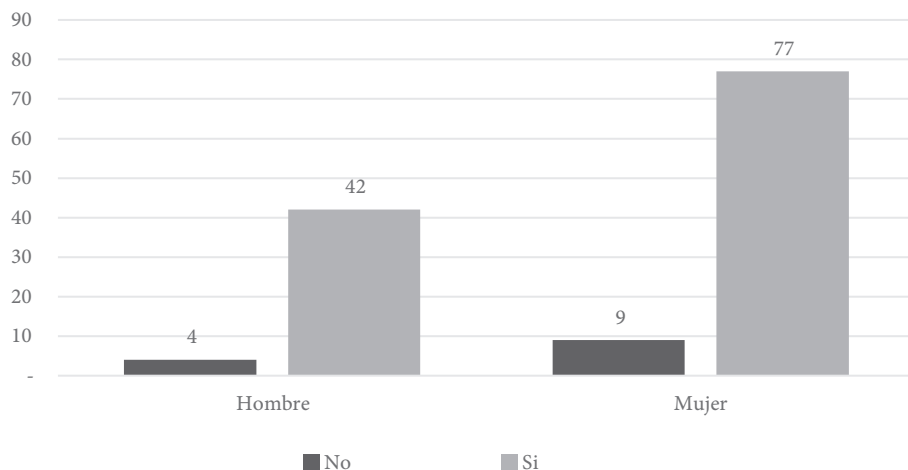
FIGURA 10. SEGURIDAD SOCIAL



Fuente: autores

Respecto a contar con vacaciones como elemento fundamental por el trabajo realizado, tanto hombres como mujeres manifiestan contar con ellas (figura 11), lo que hace que se tenga respeto por este derecho establecido en el Código Sustantivo del Trabajo colombiano, que señala que debe ser garantizado dicho descanso, sin importar el tipo de contrato que se tenga. En el Estado colombiano ello se constituye en un derecho laboral adquirido que no puede ser violentando.

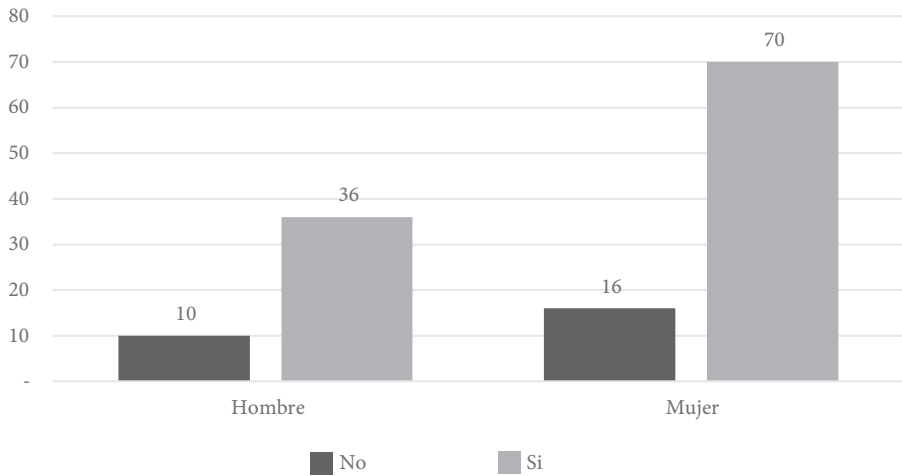
FIGURA 11. CONTAR CON PRESTACIÓN LABORAL: VACACIONES



Fuente: autores

En Colombia, como en muchas otras naciones del mundo, se hace necesario que todos los empleados cuenten con un sistema pensional que les permita gozar de una remuneración al momento de cesar tu actividad laboral. Lo anterior, pese a que no todas las personas reciben una cotización en este sistema, por cuanto no se obliga a que todas ellas, según el tipo de contratación —por ejemplo, por obra labor, o actividad o tarea fija—, tengan que cotizar. En el caso de la contratación tercerizada, tanto hombres como mujeres reconocen que se está realizando la cotización en el sistema pensional (figura 12).

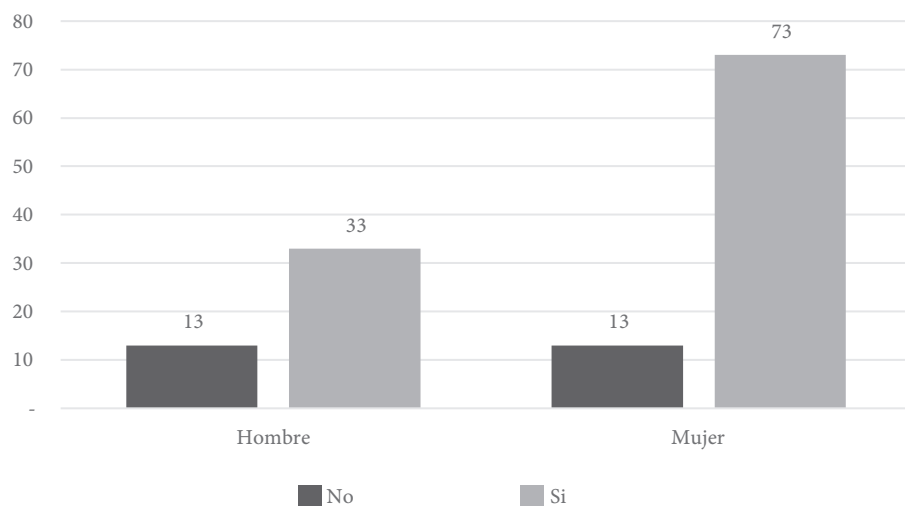
FIGURA 12. CONTAR CON PRESTACIÓN LABORAL: PENSIÓN



Fuente: autores.

Todo empleado que tenga un contrato a término fijo o indefinido, según la normatividad laboral de Colombia, tiene derecho a gozar de una cotización a las cesantías, de las que puede gozar como un pequeño ahorro en caso de quedar cesante. Tanto los hombres como las mujeres participantes en las encuestas aplicadas manifestaron que, a pesar de tener una contratación tercerizada, hacen una cotización, y que al momento de quedarse sin contrato laboral podrán retirarlas para usarlas como ahorro hasta el momento de conseguir otro trabajo (figura 13).

FIGURA 13. CONTAR CON PRESTACIÓN LABORAL: CESANTÍAS

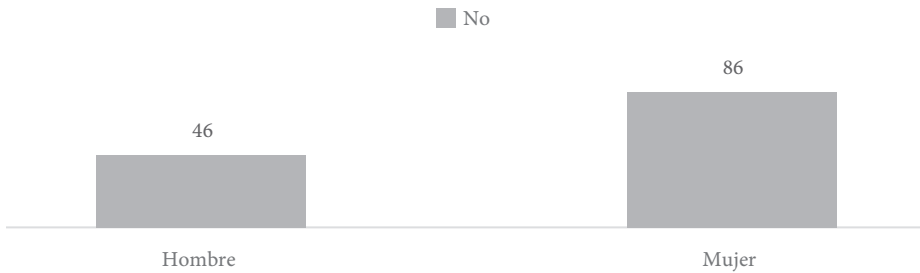


Fuente: autores

### *Promoción del diálogo social*

La participación de la mujer en el diálogo social es completamente bajo, posiblemente por la convicción que tienen de no participar en este tipo de organizaciones, al no considerar que puedan traer beneficios o cambios a sus condiciones actuales (figura 14). Por ello, eventualmente los factores identificados en las categorías anteriores continúan materializando las diferentes problemáticas asociadas a la falta de escenarios, lo que impiden una participación actividad en las organizaciones sindicales que aseguren o potencien una mayor protección de los derechos laborales.

FIGURA 14. PARTICIPACIONES EN ORGANIZACIONES SINDICALES



Fuente: autores

## Conclusiones

El nivel operativo es el de mayor ocupación por las mujeres, y ello colige interpretar que sigue siendo una actividad laboral que se considera netamente femenina. Según los resultados, se sigue percibiendo una discriminación laboral por género. Para este sector, la tercerización es un modo de contratación muy frecuente para las mujeres, y ello lógicamente da lugar a diferencias entre ambos géneros; el modelo empleado está orientado a la subcontratación y todo lo que esta deriva en cuanto a estabilidad laboral.

En el análisis de cada categoría se evidencia que, al comparar hombres y mujeres, por lo general existen desventajas para ellas. De acuerdo con otras investigaciones, la mujer por lo general tiene una mayor ocupación del tiempo en comparación con el hombre, dado que, aparte de la carga laboral, se une la de las tareas domésticas. En esta investigación se evidencia que la extensión de la jornada laboral legal o el trabajo durante horas extras no le permiten a la mujer contar con tiempo suficiente para desarrollar otro tipo de actividades, como bienestar o formación profesional.

En cuanto a la remuneración y lo que esto implica, se aplica tanto a hombres como a mujeres lo establecido por la ley colombiana; sin embargo, resultado de las diferencias salariales identificadas entre ambos

géneros, realmente la remuneración no se percibe igual y, antes bien, se constituye en un elemento más de discriminación.

Finalmente, para el género femenino el diálogo social —según los resultados obtenidos— no es entendido como una herramienta que les permita acceder a mejorar sus condiciones laborales, dado que la participación en esta categoría no es representativa.

## Referencias

- Arbeláez, A. (2011). Inicios de la producción industrial en Antioquia. *Semestre Económico*, 3(6), 105-111.
- Betancur, M. (2009). *El mal-estar tras la moda: especialización regional y trabajo en la industria textil-confección en Antioquia*. Instituto Popular de Capacitación.
- Cámara de Comercio Aburrá Sur. (2017). *Informe de gestión 2017*. <http://www.ccas.org.co/wp-content/uploads/2018/01/INFORME-BALANCE-CCAS-2017-1.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). *Clúster y competitividad*. <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster.aspx>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2016). *La mipyme en Antioquia y Medellín*. <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx>
- Cárdenas, H. (2011). *Historia de las telas en Colombia*. Gobernación de Antioquia.
- Castañeda Espinosa, J. E. (2016). *La tercerización laboral en Colombia* (tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14489/Casta%F1edaEspinosaJohannaElizabeth2016.pdf;jsessionid=55E8B-1BAFEF8EFC96BE05CD797BF607A?sequence=3>

- Congreso de la República de Colombia. (1951, 7 de junio). *Código Sustantivo del Trabajo*. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)
- Congreso de la República de Colombia. (1991, 20 de julio). *Constitución Política de Colombia*. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991\\_pr010.html#319](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_pr010.html#319)
- Congreso de la República de Colombia. (2004, 02 de agosto). Ley 905 de 2004, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html)
- Corte Constitucional de Colombia. (1994, 4 de noviembre). Sentencia T-498 de 1994. Magistrado ponente: Eduardo Cifuentes Muñoz. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1994/T-498-94.htm>
- Corte Constitucional de Colombia. (2002, 17 de octubre). Sentencia T-881 de 2002. Magistrado ponente: Eduardo Montealegre Lynett. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2002/T-881-02.htm>
- Corte Constitucional de Colombia. (2016, 02 de junio). Sentencia T-291 de 2016. Magistrado Ponente: Alberto Rojas Ríos. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2016/t-291-16.htm>
- Cortés Aguilar, A. y Flórez Vera, M. (2016). Diferencias salariales por género en el departamento de Santander, Colombia. *CENES*, 35(61), 267-302. <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479555352010.pdf>
- De Lauretis, T. (2015). Género y teoría queer. *Mora - Revista del Instituto Interdisciplinario de Estudios de Género*, 21(21), 107-118. <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/mora/article/view/2402/2062>
- Dinero.com (2004, 17 de septiembre). Coltejer: “El primer nombre en textiles”. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/coltejer-primer-nombre-textiles/24808>

- Dinero.com (2016, 14 de abril). Mipyme generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (2019, 28 de noviembre). *Resolución 0084 de 2019, Por la cual se fija el valor de la Unidad de Valor Tributario (UVT) aplicable para el año 2020.* <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000084%20de%2028-11-2019.pdf>
- Franco-Ángel, M. y Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 81-91. <https://search.proquest.com/openview/3ca8e6ee3630dd2cb50327c29ffe8367/1?pq-origsite=gscholar&cbl=60391>
- Jiménez, P. R. (2009). *Medellín: la ciudad y su gente.* <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-230/medellin-la-ciudad-y-su-gente>
- Luzardo B., M., Rojas, M. y Ludym, J. (2019). Personal ocupado en mipymes industriales con uso intensivo de mano de obra. Caso sector confecciones, Colombia. *Actualidad Contable Faces*, 22(38), 46-60. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25757716004>
- Metropol.gov. (2019). *Historia del Área Metropolitana Valle de Aburrá.* <https://www.metropol.gov.co/area/Paginas/somos/Historia.aspx>
- Meza Martínez, C. A. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, 32, 11-31. <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq/vol1/iss32/8/>
- Montenegro, S. (2002). *El arduo tránsito hacia la modernidad: historia de la industria textil colombiana durante la primera mitad del siglo XX.* Universidad de Antioquia.
- Montoya Agudelo, C., Boyero Saavedra, M. y Méndez Cruz, R. (2017). Trabajo digno y decente: una mirada desde la OIT para la generación

- de indicadores para las pymes mexicanas y colombianas. *Revista Científica Visión de Futuro*, 14(21), 84-106.
- Ordóñez Yraolagoitia, L. (2015). Discriminación laboral por razón de género. *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, 32, 262-277. [https://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan\\_Harremanak/article/view/15417](https://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/15417)
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2015). Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015: “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. [https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2008, 8 de septiembre). *Medición del trabajo decente*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms\\_100337.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_100337.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020). *Decent work*. <https://ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (OIT) (1958). *Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación)*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_decl\\_fs\\_108\\_es.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_fs_108_es.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (OIT) (1999). *Trabajo decente*. <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (OIT) (2006). *Trabajo decente en las Américas: una urgencia hemisférica, 2006-2015*. <https://guia.oitcinterfor.org/contexto/conocimiento-asociado/trabajo-decente-americas>
- Pardo Martínez, L. P. y Montoya Agudelo, C. A. (2017). *El sector textilero en Antioquia, su evolución a través del clúster y los procesos de innovación*. Anfeca. <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/XXII/1.pdf>

- Pereira Bolaños, C. A. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes. *Apuntes Contables*, 24, 39-53.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2019). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Restrepo Gómez, E. (2016). Rosellón: un caso de mentalidad obrera. *Revista Electrónica Psicoespacios*, 10, 253-268. <http://revistas.iue.edu.co/revistas/iue/index.php/Psicoespacios/article/view/723/1173>
- Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, Z. A. y Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 29-41. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000087>
- Santamaría-Delgado, C. (2014). *Vitrolas, rocolas y radioteatros. Hábitos de escucha de la música popular en Medellín, 1930-1950*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Vélez Tamayo, J. M. (2016). La industrialización de Medellín en el siglo XIX: construcción de un paradigma productivo en una zona poco industrializable. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 7(2), 87-93.

# TELETRABAJO Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL NUEVO ÁMBITO LABORAL

*Luz Patricia Pardo Martínez*  
*César Alveiro Montoya Agudelo*

---

## **Cómo citar este capítulo:**

Pardo Martínez, L. P. y Montoya Agudelo, C. A. (2020). Teletrabajo y gestión del talento humano en el nuevo ámbito laboral. En C. A. Montoya Agudelo y L. P. Pardo Martínez (eds.), *Lo humano: un factor esencial para el desarrollo organizacional. Una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos* (pp. 89-120). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

## RESUMEN

El presente capítulo tiene como propósito hacer una reflexión en torno a la importancia que, hoy en día, reviste el teletrabajo para las organizaciones, y su configuración como una nueva y potente alternativa de trabajo. El talento humano siempre ha sido el elemento más relevante para el desarrollo organizacional; por ello, es fundamental ver en el teletrabajo una alternativa para lograr un efectivo aislamiento laboral y generar mayores oportunidades. De hecho, muchos trabajadores —como los *millennials*— hoy reclaman mayores libertades, no solo para tener mejores interacciones o relaciones humanas, sino para utilizar la hiperconectividad como vía hacia un ambiente de trabajo seguro. En la actualidad, considerar el teletrabajo es una estrategia que permitirá a las organizaciones adquirir mayor fuerza y, al mismo tiempo, brindar novedosas posibilidades de acceso laboral. El capítulo apunta a conceptualizar el teletrabajo como una nueva forma de organización laboral en la que el desempeño de funciones y la realización de acciones requieren del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que ciertamente pueden conducir a fortalecer el desarrollo organizacional.

**PALABRAS CLAVES:** aislamiento laboral, hiperconectividad, interacciones humanas, talento humano, teletrabajo

**ABSTRACT**

The purpose of this document is to reflect on the importance of telework as a new work alternative for organizations today. Human talent has always been the most relevant element for organizational development, therefore, it is essential to visualize teleworking as an alternative to achieve work isolation and to generate greater job opportunities, also bearing in mind that millennials today seek greater freedoms not only to have better interactions or human relationships, but to see in hyperconnectivity a new opportunity to achieve a safe work environment. Nowadays, talking about telework has become a new strategy that will allow all organizations to have a new possibility that must increasingly take on greater strength, thus providing new job access opportunities, thereby seeking to postulate teleworking as a reality of the 21st century. It is important to keep in mind that teleworking should be seen today as a new form of work organization, which should aim to have a new performance of activities that require the use of Information and Communication Technologies -TIC-, as a means to strengthen organizational development.

**KEYWORDS:** human talent, telework, work isolation, human interactions, hyperconnectivity

## Introducción

**E**n un mundo interconectado, las organizaciones se enfrentan a un nuevo reto global: a sociedades y comunidades ligadas por las redes, con los gustos, intereses y desacuerdos aparejados. Es un mundo envuelto en las tecnologías, y su consecuente desenlace: las redes, ha permeado todos y cada uno de los espacios vitales de los seres humanos. Esto de ninguna manera es ajeno al mundo laboral; por el contrario, puede afirmarse de forma taxativa que es el lugar donde más cambios se presentan: nuevos referentes de trabajo, conexiones, relaciones y otras formas de referenciarse laboralmente, con exigencias y retos que rompen los espacios físicos y generan acciones en la labor de los seres humanos, que eran impensables hace tan solo unos años atrás.

El mundo del trabajo desarrolla una simbiosis espacio-tiempo: el espacio se vuelve indeterminado y el tiempo es un referente de actuación. En este punto surgen nuevos ámbitos y ambientes sociolaborales, como el trabajo extramural, el teletrabajo o el tiempo flexible, que paulatinamente se han configurado como una nueva condición laboral, ubicándose en un mismo tiempo y en infinitas posibilidades de espacio.

### Las organizaciones y el talento humano

Las organizaciones actualmente se ven abocadas hacia un enfoque global y también local, dado su desenvolvimiento en entornos multidimensionales y de alta complejidad. La gestión del talento humano es la encargada de elaborar el diagnóstico de lo que la organización constituye: la comprensión y el abordaje de la gestión de los talentos humanos son su referente inmediato, el eje de articulación y la garantía para lograr la proyección de los individuos en la organización, mediante un proceso dinámico en la comprensión de su medio y su entorno.

El entendimiento de la gestión del talento humano no solamente comporta la comprensión de la complejidad del ser, sino también las

condiciones que activan el pensamiento, las decisiones y las acciones. En consecuencia, la comprensión del sujeto social no se logra al margen del contexto; antes bien, este nos identifica y nos diferencia; un contexto que nos une pero que, al mismo tiempo, nos hace interdependientes en lo ambiguo y lo complejo. Los hechos sociales no poseen un único determinante, son múltiples en cuanto a su naturaleza histórica y proyección práctica. No obstante, también es un contexto marcado por lo convencional, en el que se han pretendido unificar posturas, homogeneizar ideas y estandarizar estilos de vida. Es un contexto entendido en lo particular, lo diverso, lo espacial, lo único, lo global y lo local.

Este nuevo referente invita a tener una mirada diferente de la actuación de los talentos humanos en las organizaciones. Por un lado, se trata de mirar desde las circunstancias que dan origen a la sociedad; por otro, la mirada de lo filosófico da cuenta de los cambios ontológicos del ser humano en la realidad contradictoria, compleja y multivariada en la que se desenvuelve su actuación vital: personal, cultural, social, familiar, individual y laboral.

Se trata, entonces, de pensar en el ser humano como individuo consciente y abrazador de sus libertades, de su autonomía, de su heterogeneidad. Por ello, es necesario aproximarse a ese individuo y a su colectivo social con una visión orientada a entenderlo como un ser complejo y multifacético. Es un ser humano que, en su medio social, laboral y familiar, plantea una apuesta por su reconocimiento, sus espacios, su autonomía y su autorrealización. “Nos encontramos en la era de la organización que aprende y es aquella que se vale de las personas, los valores y los sistemas para cambiar y mejorar constantemente su desempeño con base en las lecciones de la experiencia” (Schermerhorn, 2003, p. 378).

Conviene destacar que las condiciones laborales a las que se ven enfrentados los trabajadores de hoy son completamente diferentes a las del pasado. Es así que, en la complejidad, el liderazgo se convierte en un factor definitivo para la existencia y proyección de los talentos y de las organizaciones.

Las organizaciones están en continua formación y desarrollo; por tanto, su cultura también lo está. Es necesario, por consiguiente, que la dirección prevea y provea los elementos necesarios para que sus talentos se adapten rápidamente, asimilando los nuevos procesos desde la comprensión y el entendimiento. Esto incluye lo referente a la tecnología, la estructura y los procesos humanos con sus nuevos referentes relacionales. Es la oportunidad para que los directivos y los otros talentos de la organización comprendan los cambios, y así construyan, de forma conjunta, referentes filosóficos, comportamentales, pautas de acción, valores y normas propios.

Permitir que el conjunto de la organización entienda, construya y asimile contribuirá a potenciarla, y con ello también al talento humano que la conforma. Estructurar espacios para que existan grupos de participación en el ámbito laboral fortalecerá los vínculos de identidad y pertenencia; asimismo, la atención y la formación, según las necesidades individuales y colectivas, mejorarán las relaciones entre los miembros.

En este nuevo referente de actuación, la mediación en comunicación es esencial para la relación sociolaboral. Dependerá del tipo y el medio de comunicación que se establezcan en el interior de la organización el hecho de tener o no garantía respecto a la esencia de la condición humana aflore o se frene. Cuando las organizaciones no poseen una clara cultura comunicativa, la atmósfera se torna tensa, sus mensajes no se pueden captar con precisión, lo cual deriva en el entorpecimiento de sus procesos.

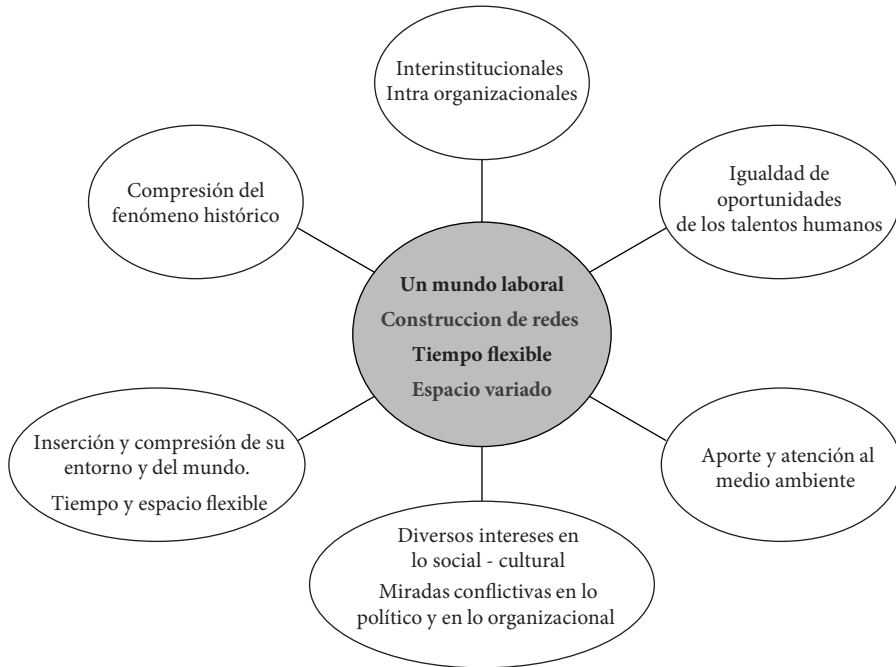
Las relaciones sociales son un proceso complejo, dinámico, interactivo y —aunque no se perciba o promueva— ampliamente participativo; representan la esencia de la vida humana y la del medio laboral. Los seres humanos se enfrentan a dos realidades, que se convierten en nuestras premisas: la adaptabilidad y el cambio. Estos, como una constante, conforman las organizaciones y su clima laboral (tabla 1; figura 1).

TABLA 1. RELACIONES MULTILATERALES DEL TALENTO HUMANO

Clima laboral	Políticas de la organización	Necesidades del talento	Necesidades de la organización	Problemática a resolver
Relaciones e interacciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontales, no jerárquicas</li> <li>• Sistémica, en red</li> <li>• Con nodos comunicativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Proyección</li> <li>• Potenciación</li> <li>• Tiempos flexibles</li> <li>• Espacios diversos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibles</li> <li>• Asociativas</li> <li>• Integrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y mando</li> <li>• Nuevas realidades</li> <li>• Necesidades de la empresa</li> <li>• Necesidades de los trabajadores</li> <li>• Ambientes laborales cambiantes</li> <li>• Espacios relajados</li> </ul>
Participación y grupos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de espacios</li> <li>• Tiempos flexibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo flexible</li> <li>• Socialización</li> <li>• Integración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborativos</li> <li>• Participativos</li> <li>• Sinérgicos</li> <li>• Innovadores</li> <li>• Creativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar la organización desde acciones multidisciplinares</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Asertivo</li> <li>• Democrático</li> <li>• Participado</li> <li>• Discrecional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Proyección</li> <li>• Trabajo</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Discrecionalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Atención a exigencias del servicio</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresiones de emergentes y diversas necesidades humanas</li> <li>• Manejo de núcleos problemáticos</li> <li>• - Lograr propósitos, múltiples saberes.</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen e impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De doble vía</li> <li>• Entorno-retorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asertividad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Procesos transdisciplinares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración a mercados globalizados y redes</li> <li>• Conexión con el entorno</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 1. REDES Y CONSTRUCCIONES LABORALES



Fuente: elaboración propia.

En línea con lo señalado Senge (2005), será la configuración del sistema de la organización, en sus estructuras de participación, acción y toma de decisiones, la que definirá su capacidad para lograr relaciones e interacciones más sólidas, propositivas, proactivas, prospectivas y proyectivas, en los individuos y en la propia entidad.

### Teletrabajo y aislamiento laboral

El teletrabajo es hoy una opción latente y presenta diversas modalidades diversas de tiempo y espacio. Por ende, adquiere cada vez más preponderancia para las organizaciones y sus talentos. Es una posibilidad óptima por la comodidad y facilidad que brinda, por la flexibilidad horaria y el manejo del desplazamiento según los criterios y conveniencia de los

trabajadores. Esto ha llevado a conciliar mejor los intereses particulares de los trabajadores y de las organizaciones.

A pesar de las bondades del teletrabajo, también conviene señalar cómo afecta a la calidad de vida laboral de los talentos humanos que están vinculados a la organización. El Congreso de la República de Colombia, en la Ley 1221 de 2008, define de esta manera al teletrabajo:

Es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. El teletrabajo puede revestir una de las siguientes formas:

- ⊗ *Autónomos* son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones.
- ⊗ *Móviles* son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y la comunicación, en dispositivos móviles.
- ⊗ *Suplementarios* son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.

Cabe remarcar la importancia de definir puestos de trabajo y horarios, pues aunque se trate de una tarea flexible, esta no debe exceder la jornada pactada según la modalidad de tiempo completo, medio tiempo o tiempo parcial. Otros aspectos que vale la pena considerar son las condiciones salariales y los derechos de seguridad y bienestar del trabajador, además de la garantía de los medios tecnológicos y físicos para realizar el trabajo. No es correcto suponer que, por no estar en el espacio físico de la empresa, el trabajador debe proveerse los medios tecnológicos y espaciales, y cubrir los costes derivados de estos.

Es pertinente preguntarse cuál es la cultura organizacional que va a tener el trabajador y, por ende, sus acciones e interacciones, la comunicación con sus pares, cómo se desarrollará el trabajo en equipo, y sus posibilidades de proyección y realización laboral y personal. Así también, es válido cuestionarse sobre el desarraigo o falta de pertenencia e identidad con la organización.

Los nuevos ámbitos laborales dados por el teletrabajo exigen a las organizaciones delinear políticas que garanticen condiciones óptimas para que sus trabajadores desarrollen su labor en las mejores condiciones de tiempo, espacio y, desde luego, seguridad ambiental y social. Igualmente, deben generar una cultura capaz de diferenciar los tiempos de trabajo, sus espacios y la vida personal y familiar de los individuos que acogen esta modalidad.

[El teletrabajo se] configura como un nuevo modo de organización y gestión del trabajo, que tiene el potencial de contribuir sustancialmente a la mejora de la calidad de vida, a prácticas de trabajo sostenibles y a la igualdad de participación por parte de los ciudadanos de todos los niveles, siendo dicha actividad un componente clave de la Sociedad de la Información, que puede afectar y beneficiar a una amplia gama de actividades económicas, grandes organizaciones, pequeñas y medianas empresas, micro-empresas, y autoempleados, así como a la operación y prestación de servicios públicos y la efectividad del proceso político. (Unión Europea, 1999)

## **El teletrabajo: ventajas y desventajas**

### ***Ventajas del teletrabajo***

- Atrae talentos cualificados en cualquier lugar del mundo, actuando en diferentes espacios y con múltiples posibilidades y relaciones; permite desarrollarse en diversos entornos socioculturales.

- Facilita el desarrollo del trabajo autónomo e independiente, pues brinda un amplio margen de libertad, discrecionalidad y, por ende, creatividad.
- Facilita la movilidad, dado que resuelve el tema de traslado y sus complicaciones; así disminuye el ausentismo laboral.
- Genera alta productividad, siempre y cuando exista una preparación previa de los talentos.

### *Desventajas del teletrabajo*

- Desdibuja la vida familiar al no trazar líneas de separación en espacio y tiempo. Las jornadas de trabajo se pueden volver excesivas, en especial si el trabajador no logra diferenciar cuándo hace una tarea personal y una laboral. Esto podría conducir al agotamiento en los espacios personal y laboral.
- No disponer de una oficina o espacio adecuado para desarrollar el trabajo o no poseer los dispositivos tecnológicos requeridos, que deberían ser proporcionados por la empresa.
- Obliga a asumir los costos de electricidad y mantenimiento de equipos, etc.
- No contar con un grupo de compañeros, espacios de participación y socialización, tanto en aspectos laborales como en temas personales, indispensables para cualquier individuo.
- Estrés y aislamiento laboral, consecuencias graves de la hiperconectividad.

### **Acciones de la gestión del talento humano para el teletrabajo: cambios en las políticas laborales y su cultura organizacional en el nuevo ambiente laboral**

El estudio de las particularidades y problemáticas sociolaborales en las organizaciones permite entender que la cultura organizacional es uno

de los factores que debe ser abordado en el nuevo ambiente laboral, por cuanto es un pilar que integra y genera pertenencia. De ahí la relevancia de comprender la relación e interacción de las personas en la organización, sus modos de acción colectivos, símbolos, costumbres, hábitos, así como los propósitos comunes, los parámetros y procesos de comunicación humana, los lenguajes y códigos.

La cultura organizacional posee elementos básicos: conjunto de valores, imagen integrada, fenómenos continuos y persistentes. Estos elementos están presentes en el desarrollo de la vida de las personas que conforman la organización, en sus interacciones, propósitos y perspectivas, y son parte esencial de un contexto organizacional. Al respecto, se destacan los siguientes aspectos:

- a. Tipo de organizaciones, su filosofía y valores, su misión y visión. Estos rasgos son determinantes en el valor y la prioridad que la organización da a su talento humano.
- b. Condiciones sociolaborales en relación directa con el espacio y el ambiente.
- c. Estabilidad, proyección laboral y oportunidades que la organización considera que debe brindar a sus trabajadores.
- d. Motivación y potencialización del talento humano de la organización.
- e. Políticas definidas para las nuevas modalidades de vinculación laboral de los talentos humanos.
- f. Espacios de cohesión y participación para los talentos de la organización, sin importar su tipo o modalidad de vinculación.

La cultura organizacional puede ser fuerte cuando las personas creen en los valores y principios, y los comparten en su cotidianidad laboral. Una cultura organizacional es débil si las personas que conforman la organización no se sienten representadas por esos valores y principios, y si desconfían de los parámetros y directrices de la dirección de la organización.

Si no existe identidad, pertenencia y confluencia de intereses, los individuos se sienten como ruedas sueltas y ocurre un proceso de aislamiento en su labor. Por buena que esta sea, en algún momento el talento humano manifestará signos de cansancio, desmotivación y sentirá que no está en el lugar adecuado para su proyección y desarrollo individual y laboral. Esto lo llevará a buscar nuevas alternativas, tal como ocurre con los *millennials*. “Lo importante para un teletrabajador es que tenga sentido de confidencialidad, disponibilidad, creatividad y actualización permanente” (Montalvo, 2006, p. 5).

Los *millennials* quieren libertad, autonomía e independencia. El teletrabajo es una excelente propuesta de trabajo para este grupo poblacional. Sin embargo, la organización debe ofrecerle otras condiciones a nivel de cultura organizacional, como liderazgo, interacción humana, trabajo en equipo, grupos de participación o referencia, y socialización. Estos son elementos que se interrelacionan con los aspectos de la cultura organizacional, permiten construir finos lazos de pertenencia e identidad. Si las organizaciones no se preocupan por los talentos que poseen y no les brinda una vida laboral de calidad, el momento en que estos se vinculan también marca su salida (tabla 2).

**TABLA 2. LA TRANSDISCIPLINARIEDAD Y EL NUEVO IMAGINARIO ORGANIZACIONAL**

Acciones de gestión talento humano	Liderazgo en el teletrabajo
Gestión participativa	Acción mancomunada
Toma de decisiones	Codecisión
Concertación	Alianzas estratégicas
Trabajo en equipo	Somos y pertenecemos
Responsabilidad	Gestionar, integrar, dirigir y concertar
Comunicación asertiva	Involucramiento del equipo profesional
Dirección	Codirección

Fuente: elaboración propia.

## Relaciones e interacciones humanas

Las relaciones e interacciones humanas y los procesos se realizan en beneficio y proyección de los colectivos humanos insertos en una organización. La gestión del talento humano se fundamenta en la política social de la organización. Esta se concreta en programas y proyectos cuyo objetivo es mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población trabajadora, a partir del conocimiento de la realidad, que permite identificar las problemáticas y sus necesidades. Por ello, el accionar de la gestión del talento humano se sustenta en diversos estilos de liderazgo, en la dirección de los procesos que se dan desde su entorno y sirven de fundamento metodológico para su intervención:

La gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que, sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como proponer y establecer estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten el incremento de la competitividad. (Saldarriaga, 2008, p. 140)

La gestión del talento humano tiene como esencia la potenciación y proyección de los individuos en las organizaciones. Busca amplios espacios de participación para que los diversos actores del proceso laboral conquisten el empoderamiento y el reconocimiento, mediante su trabajo individual y la integración de una acción colectiva ampliamente colaborativa en su medio sociolaboral y sociocultural. Solo así se logrará una real acción e interacción de quienes conforman los espacios de trabajo, como espacios vitalmente importantes para los individuos, los grupos y equipos, y la propia organización. Dicha acción puede incluso proyectarse a la sociedad, al medio y al entorno inmediato.

La gestión del talento humano es la garantía de la configuración de un diálogo con diferentes actores y sectores que conforman la organización,

en una acción mancomunada, que además permita capturar el aporte de todos. De modo que, a largo plazo, se configure una co-gestión social, que haga posible el diseño y construcción de un entramado sistémico e interactuante de relaciones sociales y organizacionales. Por otro lado, la gestión del talento humano busca que los individuos y sus colectivos sean actantes y propositivos en el abordaje y la resolución de las problemáticas de su medio social, sea laboral o comunitario:

En resumen, la gestión del talento humano que propenda por el desarrollo social está dada en tres aspectos fundamentales: el diseño de la política social, la toma de decisiones y la acción interinstitucional, capaz de adelantar alianzas estratégicas que posibiliten gestar procesos de inclusión social, sostenibilidad y disminución de la vulnerabilidad social. (Pardo, 2012, p. 48)

La gestión talento humano es vista como una acción integral que propende al desarrollo social. Además, fija su perspectiva de acción en las múltiples alianzas estratégicas que conducen a la sostenibilidad y, por ende, a la disminución de la vulnerabilidad social. El liderazgo es un proceso esencial para alcanzar dicha disminución:

Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los trabajadores crecer y desarrollarse (Thompson 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad. (Serrano y Portalanza, 2014, p. 121)

A su vez, para lograr el desarrollo del talento humano en el ámbito laboral, las organizaciones deben contar con un equipo multidisciplinario, interdisciplinario e incluso transdisciplinario idóneo. Es necesario reunir profesionales que cumplan con la condición de gestores sociales,

que tengan responsabilidades perfectamente perfiladas y una definición clara del sistema de comunicación y cooperación. El gestor social que trabaja en el ámbito laboral debe identificar y conocer perfectamente las necesidades de los talentos humanos y la cultura organizacional, sus valores, principios, misión, visión y los retos de la entidad, para poder armonizarlos con los de los individuos y el colectivo que la conforma:

La gestión social del talento humano propende a posibilitarle al individuo reconocerse y así crear espacios y oportunidades que le permitan ser él mismo, en forma auténtica; es generar ámbitos para la reflexión en el trabajo y asocio con otros, para enriquecer y recrear el pensamiento aprendiendo de la experiencia donde se disfrute de los logros y retos personales, valorando los fracasos o dificultades. (Pardo y Arteaga , 2001, p. 48)

Lo anterior plantea el rescate del ser humano, de sus relaciones con el medioambiente sociolaboral y con el compromiso de contribuir a la formación de una sociedad más justa, más humana y, sobre todo, más integral e inclusiva. Se trata, pues, de fijar grandes retos en los procesos de desarrollo social y humano, tanto en las organizaciones como en su ámbito local, el cual constituye el referente inmediato y de mayor importancia para el individuo y el colectivo en el que está inmerso:

No obstante, una parte importante del conocimiento, habilidades, experiencias y comportamientos requeridos para el éxito en el desarrollo es la propia organización. Como señala Van de Ven (1986), el proceso de innovación —en términos generales— es un logro colectivo de los miembros de una organización, donde el soporte de la misma se configura como un elemento fundamental. (Martín de Castro *et al.*, 2009, p. 91)

A la gestión del talento humano igualmente le corresponde ocuparse del bienestar social de los talentos que conforman la organización. Es la piedra angular que genera condiciones de trabajo óptimas y sanas, para

el desempeño adecuado de los trabajadores, su bienestar y el de su grupo familiar.

### *Bienestar social y aporte del líder*

El bienestar social es el conjunto de factores que brindan calidad de vida y están dirigidos a satisfacer las necesidades básicas de las personas que conforman una organización. Se manifiesta en la retribución económica y todo lo que de ella se desprende. Este aspecto tiene que ver con la satisfacción de las necesidades básicas a nivel de protección social: educación, salud, alimentación, seguridad social, vivienda; esto es, la garantía del desarrollo humano:

Así, la responsabilidad social se centra en el sujeto, se enmarca en el respeto y dignificación de las condiciones laborales, en la valoración de las personas y en la potenciación del talento humano, lo que se ve revertido en el incremento de la motivación, el sentido de pertenencia y en la productividad y competitividad de la organización. Estos y otros aspectos hacen parte del bienestar laboral que la empresa debe brindar a sus miembros y que es uno de los vectores de la responsabilidad social. (Saldarriaga, 2013, p. 113)

La gestión del talento humano orienta su accionar para que el bienestar social sea un soporte de la dinámica de las instituciones, dado que su tarea es ayudar a crear un buen clima organizacional que permita conseguir calidad de vida. Esto se logra con el estudio de las condiciones existentes en ese medio y la identificación de sus necesidades sociolaborales:

[Alude a] la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su

estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno. (Rodríguez, 2012, p. 246)

Es pertinente que el líder sea capaz de una comunicación proactiva y asertiva, puesto que es la base de la participación de los talentos humanos de la organización: trabajo en equipo, grupos de participación, comunicación social y liderazgo

### *Participación y grupos*

Es el conglomerado humano que establece relaciones que se prolongan en el tiempo y en el espacio, ya sean de labor y de hábitat, o por cualquier otro interés general que convoque otros intereses, así sean tácitos. La participación hace posible la formación de grupos espontáneos o permanentes, formales o informales, primarios o secundarios. Los grupos son espacios de interacción, y la forma en la que se definan, en aspectos como la comunicación, el liderazgo y el ejercicio del poder, determinará el tipo de relaciones que desarrollen las personas que los conforman.

Estos grupos, así conformados, son el primer antecedente organizado para que los individuos aúnen esfuerzos y actúen con propósitos claros conjuntos. Los grupos son, por excelencia, espacios para la participación, identidad y pertenencia, y abren la posibilidad de asumir responsabilidades con ellos mismos y con su entorno. Al respecto, Prigogine (1985) apunta que “cuanto más compleja sea una estructura funcional, cuanto más coherente o intrincadamente conectada esté, más energía necesita para mantener todas sus conexiones y, por eso, más vulnerable es a las fluctuaciones internas y/o perturbaciones externas” (p. 37).

Cuando los grupos logran una verdadera conciencia de sí, se da paso a la participación organizada. En el caso de las empresas, la participación organizada de sus trabajadores surge en la cotidianidad, brindando criterios que amplíen y definan su capacidad de decisión, sentido de cooperación y solidaridad. Las unidades productivas que así lo han percibido otorgan a los

grupos ciertos espacios y mecanismos para que esa conciencia se concrete más ágilmente. Se proponen procesos de formación y capacitación, que permiten desarrollar habilidades y destrezas en los trabajadores, que hacen posible el aprendizaje de elementos conceptuales, técnicos y administrativos, y aportan a su desempeño y al medio sociolaboral en el cual actúan. También son importantes los espacios brindados para hacer de esas enseñanzas una práctica cotidiana de mejoramiento, innovación y liderazgo:

Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para tener un objetivo en común. Ello supone entender las interdependencias que se dan en los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de las mismas a favor de la consecución de esa meta común. (Cardona, 2009, p. 154)

Otro aspecto importante en el ambiente sociolaboral son los hilos comunicativos, los canales que constituyen su cultura. Se refieren a la forma y el medio a través de los que la entidad informa a sus trabajadores lo que quiere, aspira y proyecta. A su vez, y en retorno, es el mecanismo que los trabajadores usan para transmitir sus inquietudes, necesidades y sueños de la realización que esperan tener al estar vinculados a la organización. Esta comunicación es de doble vía, sea formal o informal.

Está claro que la comunicación es un medio para que las personas se relacionen, interactúen, compartan gustos, deseos, necesidades, aspiraciones personales y laborales. Las respuestas hay que buscarlas en la dialógica comunicacional de los saberes. La verdad no hay que entenderla como espacio, hito o lugar, sino como una discusión susceptible de intercambiar hallazgos, que la redefinen continuamente. Una verdad fluida y no concreta. Una verdad que cambia de estado (Morin, 2003).

Hoy las organizaciones viven en una constante búsqueda de líderes que entiendan y asuman procesos de cambio, que estén dispuestos a la transformación, que sean capaces de concretar alianzas estratégicas y de proyectar en el tiempo, y ser convocantes de los colectivos a los que

pertenecen. Para las organizaciones, lograr liderazgo es el reto del mundo de hoy, interconectado, global, actuante; un mundo de comunidades ligadas por las redes, gustos, intereses y desacuerdos. El liderazgo es un factor definitivo para la existencia y proyección de las organizaciones.

La gestión del talento humano busca que los individuos, líderes, actores y sus colectivos sean actuantes y propositivos en el tratamiento y resolución de la problemática de su medio social, ya sea laboral o comunitario:

El líder es aquel que es capaz de respetar la diferencia, posee apertura hacia los demás y se caracteriza por el calor humano que transmite e irradia; es decir, las organizaciones deben contribuir a desarrollar un liderazgo creativo, participativo y sensiblemente humano. (Pardo y Arteaga, 2001, p. 72)

El liderazgo organizacional se logra cuando la organización es capaz de crear un clima organizacional que convoque voluntades, con propósitos de interés colectivos; y de gestar líderes potenciados y con gran discrecionalidad, motivados y participativos. Así logra no un líder, sino muchos en diferentes niveles de responsabilidad, espacios y referentes, que construyan las condiciones óptimas para su propio desarrollo y el de los demás.

### ***Hiperconectividad***

La hiperconectividad es una condición nueva que aparece con el desarrollo acelerado de las TIC. Se refiere a la acción humana de vivir conectado de forma permanente a través de diferentes medios tecnológicos. En el presente trabajo, particularmente, alude a una responsabilidad laboral.

Llama la atención el comportamiento de miles de individuos que prefieren reemplazar sus vínculos, relaciones y acciones interpersonales por las que brinda la interconectividad. A partir del desarrollo de las TIC, las personas están conectadas permanentemente y no les es posible vivir sin la internet.

Esta realidad ha sido un elemento clave para abrir paso al teletrabajo: un trabajo que puede ser remoto, sustentado en proyectos, planes de trabajo y objetivos a los que el trabajador debe responder. Como modalidad, resulta muy atractiva para las nuevas generaciones, como los *millennials* y la generación Z, para quienes la conectividad es algo simple y lógico en su cotidianidad y en su estilo de vida; al estar formados en la multitarea de las redes, asumen el teletrabajo de forma fácil y sencilla. Es oportuno exponer algunos puntos relacionados con las preocupaciones que surgen en estos referentes de trabajo.

### *Cómo se desenvuelven estas generaciones en el mundo laboral*

Hoy las organizaciones son capaces de crear un clima organizacional que convoque voluntades, con intereses colectivos. Por lo tanto, también serán capaces de gestar líderes potentes, con gran discrecionalidad, motivados, participativos; líderes que, en diversos niveles de responsabilidad, espacios y referentes, construyan las condiciones óptimas para su propio desarrollo y el de los demás.

En la medida en que pueda identificar su propio ser, el sentido de sí misma, la potencialidad del talento que la acompaña, la persona será capaz de desplegar su fuerza, creatividad y proyección para convertirse en un líder. Si la organización le brinda el espacio y las oportunidades adecuadas, podrá constituirse un líder organizacional. Con respecto a este asunto, Morin (2011) plantea que los modelos de dirección tan centralizada deben remediarse con policentrismo; la rigidez de la jerarquía con polijerarquías, según tareas y finalidades, y mediante la posibilidad de retroacción por sugerencias o críticas, que emanen del escalafón subordinado. Se trata de crear una comunicación horizontal con el personal compartimentado, y entre ese personal y las jerarquías. Además, a través de la implicación psicológica, intelectual y material de sus miembros, la empresa logrará crear una comunidad de destino, solidaria y responsable (Morin, 2011, p. 107).

La gestión del talento humano convoca a los individuos que conforman la organización, y los orienta porque son su responsabilidad. Le corresponde superar los esquemas rígidos, dando lugar a espacios y canales de comunicación para entender, atender y resolver las necesidades e intereses del talento humano que tiene a su cargo. Así será posible proyectar el potencial intelectual de cada miembro de la organización desde el oficio que desempeña.

### *Cómo evitar la elevada presión en el medio y entorno laboral*

Si los procesos, los compromisos, las responsabilidades no están bien establecidas, definidas e incluso estandarizadas, y no se crean vínculos y entornos, los individuos pueden verse aislados, relegados y en situaciones adversas a su condición humana y laboral. Es posible que su labor presente un alto rendimiento debido a su dedicación excesiva, pero a largo plazo se volverá desmotivante y, por ende, su productividad disminuirá.

Entonces, es importante precisar el nivel de responsabilidad, el atributo de la tarea, la periodicidad, la intensidad, la precisión del rol y la planificación de tareas, horarios, espacios e interacciones entre los trabajadores. De lo contrario se generarán altos niveles de estrés laboral, ocasionando problemas que afectan el rendimiento: desmotivación, apatía, inestabilidad, inseguridad y dificultades de concentración y toma de decisiones. Por tanto, la cultura organizacional es vital en un mundo laboral interconectado, extramural y de teletrabajo.

### *El estrés laboral*

El estrés laboral es quizás uno de los problemas más graves a los que se enfrentan los talentos humanos en el mundo actual. Según la OIT, el estrés laboral es aquel que se produce debido a la excesiva presión que tiene lugar en el entorno de trabajo. Generalmente, es consecuencia del desequilibrio entre la exigencia laboral (también propia) y la capacidad o

recursos disponibles para cumplirla eficientemente. Aunque, en ocasiones, también puede originarse por factores completamente ajenos al trabajador. Los síntomas pueden ir desde un ligero mal humor hasta graves depresiones; casi siempre está acompañado de agotamiento y debilidad física.

Entre las causas del estrés laboral se encuentran las siguientes:

- Extensas jornadas
- Responsabilidades excesivas y ambiguas
- Estilos de dirección represivo, conflictivo y autoritario
- Ambiente sociolaboral deficiente
- Comunicación laboral deficiente
- Relaciones e interacciones conflictivas y competitividad exagerada
- Bajos niveles de colaboración y solidaridad en las tareas cotidianas
- Aislamiento
- Falta de identidad y pertenencia a grupos

Estas situaciones generan presión en los trabajadores y el ambiente laboral cotidiano de las organizaciones, y dan lugar al estrés laboral. Sus consecuencias son la falta de concentración, las deficientes relaciones interpersonales, la baja motivación, la disminución de la autoestima; podría incluso causar problemas motores y cognitivos. Esto deriva en problemas que, muchas veces, trascienden la vida laboral, afectando a los individuos y a su familia:

El estrés laboral se definiría como la reacción que puede tener el individuo frente a las exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, pocas oportunidades para tomar decisiones o ejercer control poniendo a prueba su capacidad para afrontar la situación. (Gutiérrez y Vilorio, 2014, p. 1)

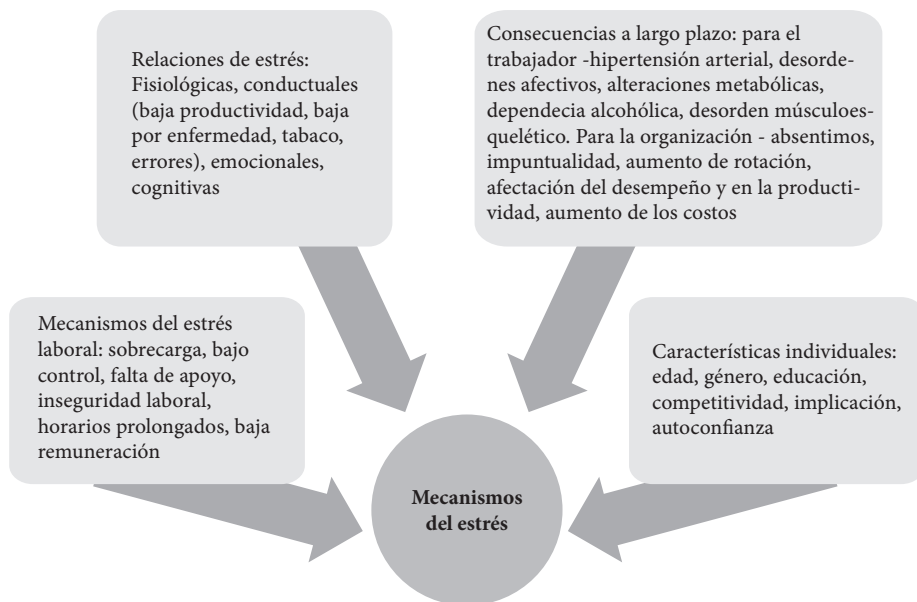
Para las empresas y organizaciones, esta no es una problemática que puedan pasar por alto o tomar a la ligera, pues los niveles de afectación son profundos y constantes. Igualmente, desencadenan otras situaciones que provocan baja calidad de la labor que desempeñan los trabajadores, alta rotación de personal y ausentismo.

A lo anterior se suma el hecho de que, en el mundo de hoy, la propuesta de teletrabajo trae, además, aislamiento, que demanda especial atención. Al no contar con un medio laboral en el cual se sientan integrados, si no tienen con quien interactuar y conversar, los individuos experimentan sensaciones de aislamiento en su labor y desempeño. Esto produce desmotivación y, a largo plazo, baja productividad y estrés laboral. El aislamiento laboral origina otros fenómenos, como soledad, incomunicación, no contacto visual y no contacto auditivo directo, que ocasionan, a su vez, alteraciones a nivel cognitivo y socioafectivo.

El aislamiento laboral, producido por la falta de claridad en las jornadas de trabajo, la ausencia de espacios físicos de interacción y relación con compañeros de trabajo, la falta de transmisión y transferencia de conocimiento, anula los intercambios de ideas, dudas e iniciativas. Conduce a las personas a situaciones de desamparo y soledad, obligándolas a resolver los problemas desde su único punto de vista.

Cada vez más, el análisis del estrés y sus efectos en la salud cobra mayor relevancia (Martínez, 2007; Rabin, 1999; Cox, Griffiths y Rialz, 2000; Lovallo, 1997); en consecuencia, es vital dar respuesta al estrés laboral: es un aspecto que debe ser intervenido de manera urgente, considerando que podría afectar diversos ámbitos de la salud de los trabajadores. Aunque la afectación se presenta de forma individual, puede alcanzar niveles serios, con respecto a problemas cardiovasculares, psicosomáticos y mentales, o generando un aumento en el consumo de sustancias psicoactivas (Cox, Graffiths y Rial, 2000), lo cual afectaría al grupo y su desempeño. La figura 2 expone los elementos principales que podrían afectar la salud de los trabajadores.

FIGURA 2. MECANISMOS DEL ESTRÉS



Fuente: elaboración propia con base en Houtman *et al.* (2007).

### *Estrategias para el aislamiento y estrés*

Los graves problemas que se desprenden del teletrabajo son el aislamiento y el consecuente estrés laboral; dos situaciones que ameritan atención y solución. Por eso, se identifican algunas acciones fundamentales con respecto al desarrollo psicosocial y al ambiente de trabajo seguro.

#### *Desarrollo psicosocial*

En primer lugar, se deben determinar los factores detonantes. Es importante destacar algunas orientaciones básicas de prevención, dirigidas a evitar situaciones de agotamiento físico, por sedentarismo, desconexión con el medio social, desequilibrio alimenticio y fatiga por falta

de descanso adecuado. Las siguientes acciones son algunas de las que pueden aplicarse:

- a. Establecer los ejercicios físicos de forma permanente, pero con la intensidad y regularidad adecuada; mantener una dieta equilibrada y orientada adecuadamente.
- b. Definir los tiempos de trabajo, los tiempos familiares y los periodos de descanso, de modo que los trabajadores sean más proactivos, y además puedan potenciarse como ser humano. Estas acciones podrían considerarse un gasto excesivo para la empresa, pero no lo son. El equipo interdisciplinar de la gestión del talento humano puede generar proyectos y programas adecuados y fáciles de ejecutar, que se desarrollen en la primera fase de inducción y, posteriormente, en distintos momentos de reinducción. Se trata de lograr que el talento humano esté satisfecho y feliz, gozando de una buena calidad de vida laboral. Con acciones sencillas, pero de gran valor, es posible prevenir las graves consecuencias del estrés laboral.
- c. Garantizar que sus trabajadores ubicados en el modelo de teletrabajo estén conectados entre sí, se conozcan y establezcan lazos de interacción, como los siguientes:
  - Trabajo conjunto por la red y de manera presencial. La empresa debe habilitar un área común con cubículos, sin dueño personal y de uso común, para los teletrabajadores. Deben ser espacios de fácil acceso, en el que los teletrabajadores puedan ingresar y retirarse sin mayor control y con plena libertad de tiempo. Tiene que constituirse en un lugar para la acción laboral, la discusión e integración de ideas y el desarrollo de propuestas.
  - Creación de grupos de WhatsApp, incentivados por el área de gestión del talento. Por este medio, los teletrabajadores tendrán la posibilidad de establecer comunicación vital, fijar

encuentros para almorzar, tomar un café y trabajar. Esto contribuye a eliminar el aislamiento e incrementa la motivación.

- Conferencias, charlas y capacitaciones. Por lo menos una vez al mes, la gestión del talento humano debe programar este tipo de actividades. Los propósitos son cualificar a sus talentos y romper barreras de aislamiento, integrando a sus trabajadores como equipo colaborativo.

### *Ambiente de trabajo seguro*

- a. El teletrabajo implica estar mucho tiempo en espacios externos a la organización, lo que conlleva problemas de seguridad y estabilidad de los talentos. Por tanto, deben establecerse códigos y protocolos de actuación que permitan preservar la seguridad de los trabajadores y de los medios tecnológicos que llevan consigo.
- b. Si el trabajador va a desarrollar su labor en su casa, se debe garantizar que esta disponga de un espacio digno para una oficina. La empresa debe dotar de los equipos y el mobiliario necesarios y suficientes; proporcionar las condiciones de espacio y las herramientas digitales, que brinden calidad de vida laboral.
- c. La carga laboral debe establecerse con claridad, pues el hecho de que el trabajo sea extramural podría dar lugar a la “tentación” de delegar trabajo que supere las ocho horas establecidas. Por tanto, el tiempo pactado debe corresponder a la carga de trabajo entregado y a las metas establecidas.
- d. El horario de trabajo también se establece en relación con la carga de trabajo asignada. Esta no debe sobrepasar las posibilidades del trabajador en el tiempo establecido; es importante respetar de forma estricta el tiempo estipulado.
- e. La construcción de una relación de formación y conciencia con el trabajador es fundamental para tomar pausas activas según lo establece la salud ocupacional.

- f. La definición clara de la agenda de reuniones virtuales y, por lo menos, una reunión presencial cada quince días constituyen medios de integración y motivación.
- g. La comunicación con el equipo de trabajo debe ser clara para evitar la distorsión y la dispersión.

## **Discusión**

La discusión se plantea en función de una serie de interrogantes asociados a dos temas: las particularidades que tienen los líderes de gestión del talento humano y las condiciones de las organizaciones, en su contexto local, desde el nuevo referente de mundo global, influido por las tecnologías. Consideremos, a propósito, que las organizaciones, sus colectivos e individuos, como parte de un todo, han sido afectados y modificados por las TIC. A continuación, se presentan algunos interrogantes de importancia para la discusión:

1. ¿De qué depende el tipo de liderazgo en la gestión del talento humano que deben tener las organizaciones?
2. ¿Qué tipo de liderazgo conviene a las organizaciones para el desarrollo y proyección de su talento humano en el contexto global?
3. ¿Por qué en los nuevos contextos organizacionales son tan importantes las personas?
4. ¿La comunicación dada o creada en la organización influye e incluso determina el tipo de liderazgo en la gestión del talento humano? ¿Qué debe hacer el líder?
5. ¿Cuáles son las nuevas preocupaciones y necesidades de los talentos humanos en las organizaciones?

## Conclusiones

Después de realizar un análisis de las organizaciones participantes en este estudio, es posible establecer que los procesos de gestión del talento humano, seguidos por las organizaciones estudiadas, son procesos integrados. Se orientan a partir de las políticas de las empresas, según las condiciones de la entidad y del territorio en el que actúan.

Los aportes que hacen las organizaciones al talento humano van en concordancia con el estilo de liderazgo y los postulados que recogen la particularidad, idiosincrasia y, sobre todo, las necesidades de la región donde se encuentra la empresa. De acuerdo con los principios y valores de las organizaciones, se configura una estrategia y una forma de dirección para la gestión del talento humano. De esta depende la potenciación de las personas en las diversas entidades.

En las organizaciones, la construcción de los procesos de gestión del talento humano es creativa y discrecional. Corresponde a áreas previamente definidas u obedece a las necesidades identificadas por los líderes. La atención de necesidades y la proyección de los talentos que posee cada organización responden a las especificidades de la empresa y su medio social.

En general, se observa que, hoy en día, las organizaciones llevan a cabo una gran búsqueda: poseer líderes con alto perfil, proactivos, que direccionen procesos y que posean competencias multivariadas. Igualmente, deben ser capaces de lograr que, en el seno de su organización, las personas que laboran sean seres felices, integrados, responsables, con discrecionalidad, creatividad y dispuestos a involucrarse en los desafíos del mundo actual. Por ello es tan importante configurar una comunicación en red, que permita integración vertical y horizontal, tanto a nivel local como internacional, buscando bienestar y calidad de vida para el talento humano.

Las particularidades de los líderes de gestión del talento humano y las condiciones de las organizaciones, mediadas por la influencia de las

tecnologías, han afectado y modificado a las organizaciones, a sus colectivos y a los individuos.

## Referencias

- Acosta Marín, A. y Zuluaga Avalo, G. (2018). *Teletrabajo y percepción de la productividad: un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia-Colombia* (tesis inédita). Universidad de Antioquia.
- Astaíza, L., Barreto Rodríguez, J., Ortegón, C., Montenegro, M. y Britto, O. (2017). *Teletrabajo: aspectos sociojurídicos en el campo publicitario*. Universidad Central.
- Calderón Hernández, G., Aristizábal Gallo, A., Castaño Duque, G., Gutiérrez Vargas, L., López Zapata, E., Lozada, N. y Pérez Herrera, P. (2017). *La generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia*. Ascolfa-Universidad Sergio Arboleda.
- Cardona, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. EUNSA.
- Cox, T., Griffiths, A. y Rial González, E. (2000). *Research on work-related Stress*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Congreso de la República de Colombia. (2008). *Ley 1221 de 2008, Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221-2008.pdf>
- Gutiérrez, A. M. y Victoria, J. C. (2014). Riesgos psicosociales y estrés en el ambiente laboral. *Revista Científica Salud*, 1(30), 5-7.
- Houtman, I., Jettinghoff, K. y Cedillo, L. (2007). *Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo*. OMS.
- Lovallo, W. (1997). *Stress & health. Biological and psychological interactions*. Sage Publications.
- Martín de Castro, G., Alama Salazar, E., Navas López, J. y López Sáez, P. (2009). El papel del capital intelectual en la innovación tecnológica.

- Una aplicación a las empresas de servicios profesionales de España. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40, 83-110.
- Martínez Plaza, C. A. (2007). *Estrés: aspectos médicos*. INSHT.
- Mesa Elneser, A. M. (2017). *El teletrabajo: nueva forma de empleo en las entidades públicas. Caso evaluado: municipio de Medellín*. Universidad Autónoma Latinoamericana.
- Montalvo, J. (2006). La relación de trabajo y sus variantes. *Letras Jurídicas*, 13, 247-260.
- Montoya Agudelo, C., Boyero Saavedra, M., Montenegro Velandia, W. y Arango Benjumea, J. (2017). El factor humano como elemento competitivo para la organización moderna. En N. Tañski y N. Statkiewicz (Eds.), *Ensayos socioeconómicos iberoamericanos* (pp. 129-163). Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones.
- Morin, E. (2011). *La vía para el futuro de la humanidad*. Paidós.
- Pardo Martínez, L. (2012). *Gerencia social en el contexto global y su aporte al desarrollo social*. Editorial Académica Española.
- Pardo Martínez, L. y Arteaga Urquijo, P. (2001). *Gestión social del talento humano*. Lumen Humanitas.
- Prigogine, I. (1985). *Estructuras disipativas*. Gallimard, París.
- Quintanilla Navarro, R. Y. (2017). Teletrabajo y conciliación de la vida personal, familiar y laboral. *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, 133, 343-368.
- Robin, B. S. (1999). *Stress, immune function and health*. Wiley
- Rodríguez Adams, E. (2012). Calidad de vida y percepción de salud en mujeres de mediana edad. *Revista Investigaciones Medicoquirúrgicas*, 4(1), 245-259.
- Saldarriaga Ríos, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Saldarriaga Ríos, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117.

- Schermerhorn, J. (2003). *Core concepts of management*. Hoboken.
- Serrano Orellana, B. y Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
- Sherman, A. (1999). *Administración de recursos humanos*. International Thomson.
- Unión Europea. (1999, 5 de octubre). *Carta Europea para el Teletrabajo*. Dirección General XIII. Proyecto Diplomat.
- Zuluaga Gómez, P., Acevedo Álvarez, S. y Restrepo Escobar, F. E. (2017). ¿Cómo influye el teletrabajo en la calidad de vida de las personas? (Tesis inédita). Universidad de Antioquia.

# EL ENFOQUE MACROERGONÓMICO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: ELEMENTO ESENCIAL PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

*Yarmin Lorena Taborda Morales  
Nataly Andrea Salcedo Zambrano  
César Alveiro Montoya Agudelo*

---

## **Cómo citar este capítulo:**

Taborda Morales, Y. L., Salcedo Zambrano, N. A. y Montoya Agudelo, C. A. (2020). Importancia del enfoque macroergonómico en pequeñas y medianas empresas como elemento esencial para su desarrollo organizacional. En C. A. Montoya Agudelo y L. P. Pardo Martínez (eds.), *Lo humano: un factor esencial para el desarrollo organizacional. Una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos* (pp. 121-148). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

## RESUMEN

Este capítulo explora la aplicación del enfoque macroergonómico en pequeñas y medianas empresas. El interés radica en reconocer la importancia que dan las organizaciones a la macroergonomía como disciplina que permite la articulación organizacional. El estudio pone de relieve métodos, estrategias y acciones desarrolladas en perspectiva macroergonómica, planteados entre el 2014 y el 2020. La revisión se hizo en bases de datos como Scopus y Web of Science; bases de datos de sumarios como EBSCO, ProQuest, SciELO, Redalyc, Oxford, Dialnet y E-Revista; y libros con evaluación editorial. Además, se usaron criterios de búsqueda como *macroergonomía*, *modelos macroergonómicos*, *ergonomía* y *diseño de ambientes de trabajo*; todos asociados a campos como la administración, los negocios y la industria. Se hallaron 55 artículos de investigación pura, aplicada, de revisión y de reflexión; sin embargo, solo se incluyeron 32 en el análisis. A partir de estos se evidencia que la macroergonomía es una estrategia útil en la organización; pese a ello, menos del 3% de los resultados son estudios desarrollados en pequeñas y medianas empresas, y menos del 4% son estudios hechos en Colombia.

**PALABRAS CLAVE:** diseños empresariales, ergonomía, macroergonomía, pequeñas y medianas empresas

**ABSTRACT**

This article explores the application of the macro-ergonomic approach in small and medium-sized companies. The interest lies in recognizing the importance that organizations give to macro-ergonomics as a discipline that allows for organizational coordination. The study highlights methods, strategies and actions developed from a macro-ergonomic perspective, proposed between 2014 and 2020. The review was carried out in databases such as: SCOPUS and WEB OF SCIENCE; summary databases: EBSCO, PROQUEST, SCIELO, REDALYC, OXFORD, DIALNET and E-MAGAZINE, books with editorial evaluation; In addition, search criteria such as: macro-ergonomics, macro-ergonomic models, ergonomics, design of work environments, all associated with fields such as: administration, business and industry, were used. 55 articles of pure, applied, review and reflection research were found, however only 32 were included in the analysis, which shows that macroergonomics is a useful strategy in the organization, despite this, less than 3% of the results are studies carried out in small and medium-sized companies and less 4% studies in Colombia.

**KEYWORDS:** macroergonomics, ergonomics, business designs, small and medium enterprises.

## Introducción

El ejercicio profesional como acción en la que se ponen en juego los conocimientos y las destrezas de las personas se desarrolla dentro de ambientes de trabajo denominados *macroambientes* y *microambientes*. Allí el sujeto, en el cumplimiento de su función, está condicionado a las fuerzas externas y los parámetros determinados por la organización. La empresa debe ser un sistema armónico que facilite el cumplimiento de los objetivos y su enfoque funcional (Montoya *et al.*, 2016). De ahí que pensar las formas y mecanismos físicos, ambientales, tecnológicos, políticos, culturales, entre otros, es fundamental para comprender la importancia de la macroergonomía como un proceso integrador y persuasivo para el quehacer y ser de las personas en el mundo del trabajo.

Sin embargo, la macroergonomía como enfoque organizacional no parece ser garante de los procesos organizacionales, puesto que comúnmente en las empresas esta disciplina aparece como componente asociado a la identificación de peligros biomecánicos y a la valoración de riesgos del mismo tipo (GTC-45, Anexo A). Tal percepción limita la capacidad de comprender a la organización como un conjunto de partículas sinérgicas y entrópicas que deben ser pensadas en su individualidad y en su engranaje (Bertalanffy, 1976).

Con respecto a la ergonomía, la International Ergonomics Association (IEA, 2000) la conceptualiza como la disciplina científica que aborda las interacciones entre seres humanos y demás elementos de un contexto organizacional, y como la profesión que aplica teorías, principios, datos y métodos para diseñar lugares de trabajo que optimicen el bienestar humano. Por consiguiente, las interrelaciones entre humanos y elementos de un sistema, dadas en cualquier acción que se ejecute cotidianamente, son relevantes no solo para garantizar la eficacia organizacional, sino —y más importante aún—, generar bienestar individual y colectivo en el tejido humano.

En este sentido, es complejo pensar que la ergonomía se desarrolle solo en algunos ámbitos de trabajo, y que adicionalmente se concentre exclusivamente en los diseños y rediseños de puestos de trabajo en el interior de una organización. Si bien las grandes empresas pueden asignar una parte de su presupuesto anual a intervenciones de infraestructura cuyo fin es incrementar la productividad y la rentabilidad, no toman decisiones basados en supuestos, sino que llevan a cabo una serie de estudios multidisciplinarios con el ánimo de que el tiempo de retorno de inversión sea el mínimo. Por eso, ponen a disposición las áreas que puedan aportar a la reducción de este tiempo, y entre estas está la ergonomía.

Si bien algunas organizaciones aplican diferentes disposiciones de la ergonomía para el desarrollo continuo de sus funciones, ¿conocen a profundidad las ventajas de esta para sus procesos laborales?, ¿pueden avanzar en el desarrollo de un enfoque macroergonómico que articule de manera clara y con calidad los procesos de la empresa? Ciertamente, este enfoque requiere nociones en diseño organizacional, diseño de instalaciones, diseño del trabajo, entrenamiento y educación, ambiente, puestos de trabajo, diseño de tareas, equipos, y productos y herramientas (International Ergonomics Association [IEA], 2010). La respuesta a la pregunta parece ser obvia: algunos autores reconocen que solo las grandes empresas están en una fase de experimentación de su aplicación de la macroergonomía, y muy pocas avanzan al nivel de cultura ergonómica (Rodríguez y Pérez, 2016).

¿Las pequeñas y medianas empresas comprenden la relación entre los problemas de los procesos productivos y la macroergonomía?, ¿identifican la importancia de la macroergonomía para la gestión de las personas y el impacto en la productividad? Probablemente la respuesta no satisfaga las intenciones académicas que incitan a pensar en la macroergonomía como una línea estratégica y determinante en el bienestar de los trabajadores. Por esta razón, el propósito de esta revisión es conocer la implementación de un enfoque macroergonómico como herramienta organizacional útil.

Por su parte, las pequeñas y medianas empresas (pymes) son entidades denominadas así por el número de trabajadores, el valor de las ventas brutas anuales, el valor de activos totales y el sector económico al que pertenezcan. Estas representan el 6,7% de las empresas del país; y aunque no facturan grandes sumas anuales, unidas a las microempresas —que representan el 90% de las empresas—, son las responsables del 80% del empleo en Colombia (DANE, 2019).

Las empresas que se encuentran dentro de esta clasificación deben establecer lineamientos para el desarrollo de su función y mejorar capacidades comerciales, financieras y de reducción de sobrecostos en la operación, a fin de ser eficientes y competitivas en el mercado. De igual modo, deben realizar inversiones que garanticen la sistematización de procesos y la consecución de altos estándares de calidad en la producción. Pese a ello, su presupuesto anual sigue siendo limitado comparado con el de una gran empresa, lo que indica que no cuenta con recursos para hacer grandes inversiones y el retorno de su inversión tiene que ser en el menor tiempo posible.

En consecuencia, la *ergonomía*, disciplina humana que estudia la relación entre el hombre y el sistema de trabajo, y la *macroergonomía*, que estudia la relación entre el hombre y el sistema sociotécnico, pueden aportar a las pymes elementos para construir un análisis organizacional, dando a conocer los ajustes sobre aquellos factores incompatibles dentro del sistema y estableciendo mecanismos de articulación que a largo plazo disminuyan la posibilidad de riesgo y los desperdicios y fortalezcan la capacidad productiva.

### **Desarrollo teórico**

Considérese, a modo de ejemplo, algo tan cotidiano como colgar la ropa en un armario común. Desde una perspectiva ergonómica, no se trataría solo de cuidar el diseño de la percha, para hacerla —entre otras cosas— ligera, firme y resistente. También debería optimizarse su

utilización (análisis de tarea). Por ello, la altura de la barra del armario debería adecuarse a la de sus posibles usuarios y a los requisitos de la tarea de colgar y descolgar ropa. Más aún, la propia apariencia de la percha debería inducir a utilizarla de la mejor manera posible: aquella que produce menos problemas cuando se la quiere descolgar con el armario lleno (la parte abierta del asa hacia el interior del armario) (Lillo, 2000).

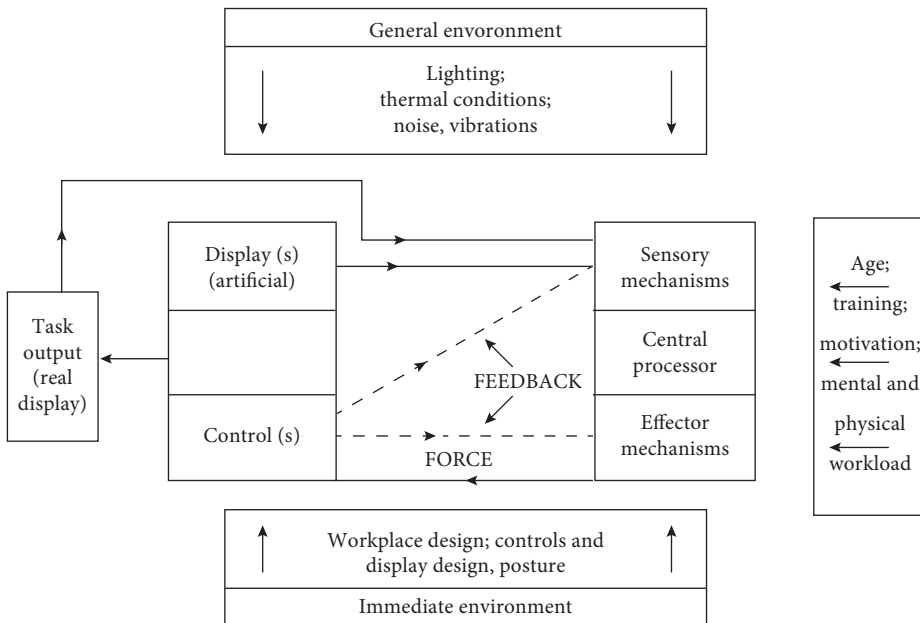
Las interacciones en un sistema de trabajo evaluadas desde la ergonomía profundizan en varias aristas: las acciones básicas de control que un ser humano realiza en una máquina; los efectos que recaen sobre el sujeto debido al ambiente donde desarrolla su actividad; la retroalimentación que existe entre la máquina o el elemento que utiliza el hombre; las condiciones que se generan en el ambiente; las alteraciones que la máquina puede generar en el entorno de trabajo, o viceversa, los efectos que el medio ambiente pueda causar a la máquina, etc. O bien, podría decirse que se analizan los aspectos que le competen al sistema hombre-máquina-entorno. De cualquier modo, en cada una de estas interacciones se valoran aspectos puntuales que facilitarán la comprensión del proceso y, por tanto, las intervenciones oportunas para su mejoramiento (Bridger, 2008).

En un sentido más amplio de la interrelación entre los diferentes subsistemas del sistema hombre-máquina-entorno, puede decirse que en cualquier medida las tres partes interactúan para el desempeño de un proceso específico con relación directa en los niveles de productividad e incidencia de riesgos; factores que están determinados por el adecuado funcionamiento y la interacción. Sin embargo, para que el sistema ergonómico funcione adecuadamente, se debe analizar cada elemento que lo compone y sus correlaciones. Características del hombre como la edad, el entrenamiento, la motivación mental y física y la carga de trabajo son los principales actores en la interfaz hombre-máquina, donde se ejecutan las acciones de activación y funcionamiento de la máquina ante el uso de mecanismos sensoriales, procesadores centrales y mecanismos efectores,

para generar acciones específicas en el cumplimiento de tareas que se ejecutan dentro de un puesto de trabajo.

Por otra parte, al efectuar estas acciones, se genera una respuesta por parte de la máquina, la cual corresponderá con la retroalimentación necesaria para que el sujeto comprenda el funcionamiento a través de pantallas que verifiquen el actuar. Ahora bien, todas las acciones suceden dentro de un ambiente general donde será necesario evaluar factores como las condiciones térmicas, el ruido, las vibraciones, la iluminación, el diseño del espacio de trabajo y las posturas que debe asumir el sujeto para la operación de la herramienta. De este modo, se consolidan las interacciones de las partes en un modelo que permita mapear la información de cada puesto de trabajo, o mejor, de cada proceso productivo de un macroproceso organizacional (figura 1).

**FIGURA 1. MODELO DE SISTEMA HOMBRE-MÁQUINA-ENTORNO**



Fuente: Bridger (2008).

Como se infiere, un modelo macroergonómico no es más que una ruta de acción que debe ser coherente, específica y multifuncional (Sztarcsevszky, 2019). Se puede tipificar en modelos macroergonómicos para la intervención de los trastornos musculoesqueléticos en las oficinas de trabajo; modelos macroergonómicos para la intervención de las operaciones aéreas y las labores de mantenimiento en la aviación; y modelos macroergonómicos para la intervención del estrés ocupacional.

La macroergonomía examina con detalle los problemas y aspectos relacionados con el sistema global de la empresa, con el fin de establecer cambios efectivos y duraderos; para ello, es necesario conocer procesos, puestos de trabajo, funciones, maquinaria, sistemas productivos, estrategias de mercado y demás aspectos que se vinculen al proceso macro de la organización.

El enfoque macroergonómico revela que el trabajo realizado a través de proyectos o planes conjuntos de los diferentes departamentos involucrados en el desarrollo futuro de la compañía solo tendrá éxito si se elabora una estrategia de trabajo coordinada y si los líderes de los diferentes departamentos se identifican e integran en el proceso (García y Lange, 2008). Además, busca la eficacia general del sistema, de manera que todos los subsistemas del lugar de trabajo estén coordinados, supervisados y realizados efectivamente por cada trabajador (Jiménez *et al.*, 2013).

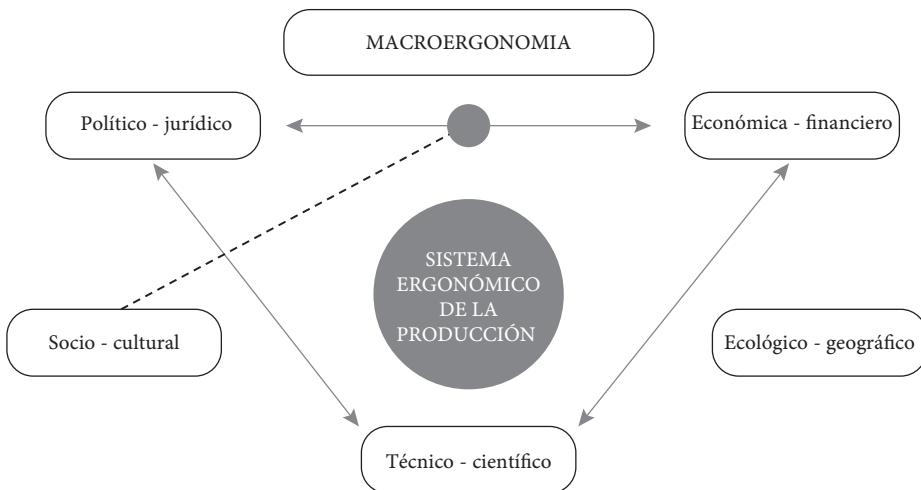
En tal virtud, se plantean los tres principios fundamentales de la macroergonomía como:

- *Enfoque por sistemas*: el rendimiento es el resultado de las interacciones de un sistema sociotécnico, del cual la persona es un componente (Jiménez *et al.*, 2013; Holden *et al.*, 2015).
- *Enfoque en el diseño*: el rendimiento mejora al diseñar y rediseñar sistemas para acomodar y respaldar las capacidades y actividades de los humanos (Jiménez *et al.*, 2013; Holden *et al.*, 2015).
- *Enfoque integrador*: su objetivo es mejorar el rendimiento y el bienestar; los resultados para equilibrar incluyen “productividad,

eficiencia, efectividad, calidad, innovación, flexibilidad, (sistemas) de seguridad, fiabilidad, sostenibilidad, salud y seguridad, satisfacción, placer, aprendizaje, y desarrollo personal” (Jiménez *et al.*, 2013; Holden *et al.*, 2015; Nathanael y Marmaras, 2012).

El desarrollo del enfoque macroergonómico empresarial puede comprenderse, entonces, como un proceso *sistémico*, al reunir un conjunto de elementos de una empresa, es decir, las evaluaciones de los diferentes actores en cada uno de los procesos, que se encuentran relacionados entre sí y que tienen como fin mejorar las condiciones generales de la entidad, trascendiendo el hecho de realizar una suma de la elaboración de los procesos por separado; un proceso *adaptativo*, pues centra su atención en una óptima acomodación de los espacios de trabajo para mejorar la rentabilidad y productividad de los procesos; y un proceso *integrador*, pues conjuga elementos políticos, jurídicos, económicos, financieros, socio-culturales y tecnológicos para definir las actividades de trabajo en una organización (García, 2008), tal como se observa en la figura 2.

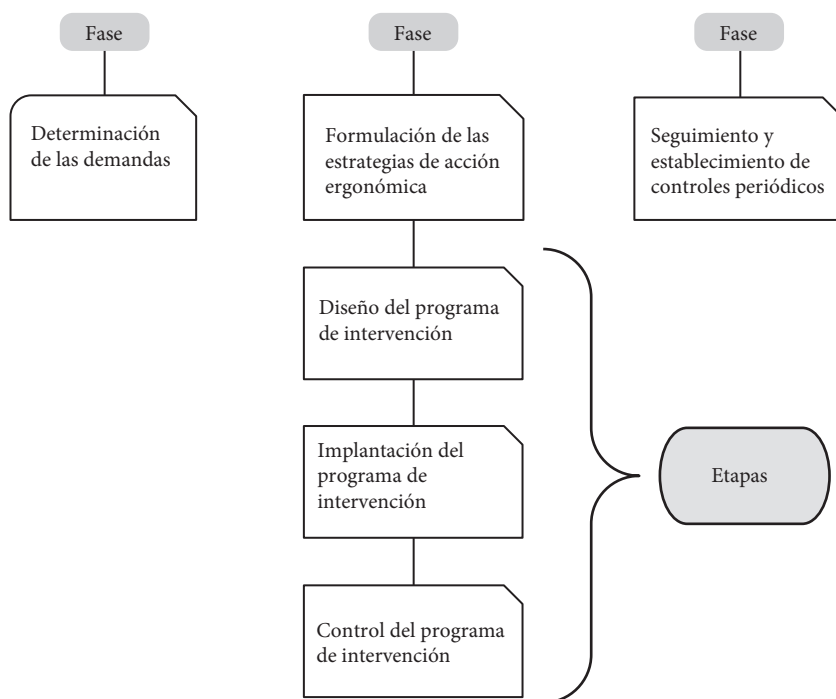
FIGURA 2. ELEMENTOS DE LA MACROERGONOMÍA



Fuente: García Acosta (2008).

Simoni y Zerbeto (2010) proponen como primera medida la elaboración de un análisis macroergonómico que evalúe tareas, trabajos, productos, entornos y demás aspectos relacionados, de tal manera que se puedan hacer compatibles con las necesidades, habilidades y limitaciones de las personas insertas en el sistema existente en la empresa. Sin embargo, esta no es la única medida; como se puede observar en la figura 3, aparecen otras fases en el propuesto.

FIGURA 3. FASES Y ETAPAS PARA EL DESARROLLO MACROERGONÓMICO



Fuente: adaptado de Mejías (2018).

En este punto, es necesario mencionar que la ergonomía se diferencia de la macroergonomía no porque vayan en diferente dirección, sino porque es una referencia al alcance que esta tiene dentro de los procesos laborales. La *ergonomía* aparece como la disciplina que estudia la relación

entre las personas y los elementos del sistema; la *microergonomía* aborda la mirada hombre-máquina; la *macroergonomía* se relaciona con el diseño de la organización para tener una mirada global y completa del proceso laboral. Como se describe en la tabla 1, desde la microergonomía y la macroergonomía se establecen actividades específicas en el interior de la organización.

TABLA 1. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE LA MICROERGONOMÍA Y LA MACROERGONOMÍA

Actividades	Microergonomía	Macroergonomía
Evaluación inicial	Evaluar las funciones de cada puesto de trabajo y su sistema hombre-máquina-entorno	Evaluar adecuadamente las necesidades de la organización en relación con el trabajo y las tecnologías de manera global
Propuesta de intervención	Diseñar una intervención para los problemas encontrados en cada puesto de trabajo según el sistema hombre-máquina-entorno	Diseñar una intervención adecuada para solucionar los problemas encontrados a nivel sistémico y adaptar los espacios de trabajo, en pro de mejorar la rentabilidad y productividad de la empresa
Implementación de la intervención	Implementación de la intervención en cada puesto de trabajo	Implementación del proceso de intervención a nivel sistémico
Medición de la intervención	Realizar seguimiento a la intervención propuesta en los puestos de trabajo evaluados	Medir los efectos del proceso de intervención organizacional desde la ergonomía con el fin de dar un <i>feedback</i> a la organización

Fuente: autores.

En otras palabras, las intervenciones microergonómicas se limitan a resultados en función de la reducción del tiempo perdido por lesiones y accidentes, y del incremento de la productividad (Hendrick, 2000). Por su parte, la macroergonomía examina los problemas y aspectos relacionados con el sistema global de la empresa a fin de lograr cambios efectivos y

duraderos (Scott *et al.*, 2010), a través de la coherencia entre las diferentes condiciones organizacionales

Por otro lado, las organizaciones definidas como entidades, donde dos o más personas trabajan en colaboración para alcanzar un objetivo común (Hodge *et al.*, 2003), también asumen responsabilidades que van más allá de su permanencia en el mercado, el crecimiento económico y los beneficios para sus inversionistas (Bernal, 2014). Estas responsabilidades se conocen como *el proceso administrativo*, compuesto por grandes funciones: planeación, organización, dirección y control; todas ellas inherentes a las áreas de la organización y aplicables a cualquier tipo de empresa. Así, en el marco de la macroergonomía se deben contemplar tres líneas básicas:

- a. Comprender las relaciones laborales y establecer estrategias y tácticas que prevean situaciones.
- b. Designar la relación formal de mando, los niveles jerárquicos y el control de estos.
- c. Identificar el agrupamiento de individuos y, a su vez, en la organización total.
- d. Diseñar sistemas para la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos que se definan.
- e. Verificar continuamente que las estrategias y formas de operación estén en coherencia con el propósito superior, de tal forma que sea posible la mejora continua.

Según la teoría administrativa, las estructuras organizacionales se establecen de acuerdo con el tamaño de la empresa, dado que, a mayor número de empleados en una organización, mayor será la rigurosidad y control de su estructura. No obstante, en las organizaciones pequeñas y jóvenes, por lo general, la comunicación es informal y personal. Existen pocos sistemas formales de control e información, porque los altos líderes

de la empresa casi siempre trabajan directamente con los empleados en la operación cotidiana del negocio. Por consiguiente, cuando las organizaciones crecen y aumentan en complejidad, se incrementa la distancia entre los altos líderes y los trabajadores en el centro técnico (Daft, 2011).

### Metodología y discusión de resultados

La revisión documental es una etapa de la investigación cuyo propósito es identificar y localizar la información más relevante sobre un tema específico, de tal forma que permita dar cuenta de tendencias, áreas de aplicación y relevancia de la información (Gómez *et al.*, 2014). La revisión documental o estado del arte es una herramienta que guía la formulación de proyectos y permite la identificación del conocimiento existente respecto al problema de la investigación que se esté abordando; además, facilita la comprensión de diversos tópicos y perspectivas de investigaciones previas (Londoño *et al.*, 2014; Toro y Parra, 2010; Hoyos, 2000). Un estado del arte no puede supeditarse a un simple y escueto listado de investigaciones; antes bien, debe trascender hacia la sistematización, el análisis y las reflexiones sobre tendencias, paradigmas y procesos metodológicos que dan cuenta de resultados y comprensiones en un determinado momento y lugar (Vargas y Calvo, 1987).

En línea con tal postulado, la revisión aquí presentada se desarrolló en dos fases. En primer lugar, la fase de *extracción de la información* consistió en la identificación de elementos considerados claves para la revisión, entre ellos, el objetivo o alcance del estudio desarrollado, las principales fuentes teóricas, la metodología establecida y los resultados; ello con el propósito de reconocer la pertinencia del estudio para la intención propuesta, la objetividad metodológica y el impacto de los resultados.

La segunda fase analítica se compuso de tres etapas: *contextualización*, *clasificación* y *categorización*. En la contextualización se tuvo presente que las prácticas macroergonómicas no son ampliamente aplicadas a todos los sectores económicos; que posiblemente algunas de las acciones que se han

desarrollado a nivel empresarial están más alineadas con la ergonomía como disciplina. Además, se muestran las maneras de comprender las prácticas por diferentes autores. Los descriptores para la búsqueda fueron *macroergonomía, ergonomía, ingeniería industrial, gestión de la prevención y diseño de puestos de trabajo* (en español y en inglés).

La etapa de clasificación incluyó los siguientes criterios:

- a. *Inclusión*: investigaciones científicas, investigaciones que contaran con un método aplicado, textos escritos en los últimos siete años y con mínimo dos elementos claves del cuestionamiento propuesto.
- b. *Exclusión*: tesis de grado no respaldadas por un evaluador ni adscritas a un repositorio.
- c. *Periodo*: 2014 al 2020. En el 2014 se emite el Decreto 1471 de 2014, por el cual se expide la tabla de enfermedades laborales, y el Decreto 1443 de 2014, por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
- d. *Estrategia de búsqueda*: selección *a priori* mediante lectura de resúmenes con categorías básicas; posteriormente, lectura a profundidad para revisar el problema abordado, los objetivos y el desarrollo metodológico.
- e. *Marco geográfico*: local, regional, nacional e internacional.

En la fase de categorización se recopilaron estudios directos sobre macroergonomía; estudios ergonómicos en los que el alcance fuera de orden estratégico y no operativo; y estudios realizados en pequeñas y medianas empresas, de tal manera que la revisión guardara simetría con la necesidad propuesta. Para el análisis se establecieron dos herramientas: la matriz bibliográfica y la matriz analítica de contenido (Gómez *et al.*, 2015); la primera con el propósito de clasificar y seleccionar la información, y la segunda para comprender las intenciones de los artículos y su

aporte en la identificación de la importancia del enfoque macroergonómico en pymes.

En efecto, como se evidencia en la tabla 2, se encontraron 11 artículos que abordan específicamente la macroergonomía. Aunque no plantean propiamente la importancia de esta en el diseño organizacional en pymes, sí se hallan indagaciones que ahondan en diagnósticos, nuevos enfoques, efectos y aplicación de matrices de madurez. Tal situación conlleva contemplar que los modelos macroergonómicos no tienen muchos dolientes, o quienes están cerca a estas dinámicas —como los encargados de la seguridad y la salud en el trabajo— no construyen una mirada global de la empresa u organización.

**TABLA 2. DISTRIBUCIÓN DE ESTUDIOS EN MACROERGONOMÍA**

Título y autores	Año	País	Tipo de estudio
“Diagnóstico macroergonómico de organizaciones colombianas con el modelo de madurez de ergonomía” (Rodríguez y Pérez, 2016)	2016	Colombia	Artículo de investigación
“The next generation of macroergonomics: Integrating safety climate” (Murphy, Robertson y Carayon, 2014)	2014	Países Bajos	Análisis conceptual
“Improvements in musculoskeletal health and computing behaviors: Effects of a macroergonomics office workplace and training intervention” (Robertson, Huang y Lee, 2017)	2017	Estados Unidos	Investigación aplicada
“Effects of macroergonomic compatibility of information and communication technologies on the performance of manufacturing systems” (Realyvásquez <i>et al.</i> , 2019)	2019	México	Artículo de investigación
“A macroergonomic perspective on fatigue and coping in the hospital nurse work system” (Steege y Dykstra, 2016)	2016	Estados Unidos	Artículo de investigación
“Desarrollo y validación de un cuestionario de compatibilidad macroergonómica” (Realyvásquez <i>et al.</i> , 2016)	2016	España-México	Artículo de investigación
“Application of macroergonomic design method in a desktop assembly line” (Almeida <i>et al.</i> , 2016)	2016	Venezuela	Artículo de investigación

Título y autores	Año	País	Tipo de estudio
“The future of macroergonomic manufacturing systems” (Kalkowska <i>et al.</i> , 2019)	2019	Polonia	Artículo de investigación
“Collaborative design methods and macroergonomics as organizational tools for distance education’s design teams” (Boechat y Mont’Alvão, 2019)	2019	Brasil	Artículo de investigación
“Evaluation of macroergonomic methods for the application of organization analyzes in startups” (Silva <i>et al.</i> , 2018)	2018	Estados Unidos	Artículo de investigación
“Worker evaluation of a macroergonomic intervention in a Brazilian footwear company” (Guimarães <i>et al.</i> , 2014)	2014	Brasil	Artículo de investigación
“Contribución de la macroergonomía al estudio de la adaptación humana al trabajo” (Sztarcsevszky, 2019)	2019	España	Artículo de revisión
“Diseño de un plan de acción para reducir la carga física biomecánica en empresas del sector del calzado del Valle del Cauca” (Saavedra <i>et al.</i> , 2018)	2018	Colombia	Investigación aplicada
“Ergonomics in design processes: The journey from ergonomist toward workspace designer” (Seim <i>et al.</i> , 2014).	2014	Dinamarca	Artículo de investigación
“The ergonomics of mothering and child care activities (ErgoMOMics) in Indonesia: Individual and social factors influencing musculoskeletal symptoms” (Widyanti <i>et al.</i> , 2020)	2020	Indonesia	Artículo de investigación
“Occupational ergonomics research and applied contextual design implementation for an industrial shop-floor workstation” (Sanjog <i>et al.</i> , 2019)	2019	India	Artículo de investigación
“Towards an international political ergonomics” (Austin, 2019)	2019	Suiza	Artículo de reflexión
“Considerations for incorporating ‘well-being’ in public policy for workers and workplaces” (Schulte <i>et al.</i> , 2015)	2015	Estados Unidos	Artículo documental
“Ergonomic workplace design for health, wellness, and productivity” (Alan, 2016)	2016	Estados Unidos	Libro
“Workplace interventions to improve work ability: A systematic review and meta-analysis of their effectiveness” (Oakman <i>et al.</i> , 2017)	2018	Finlandia	Artículo de revisión
“Ein gemischt-ganzzahliges lineares Optimierungsmodell zur Ermittlung des minimal notwendigen Bedarfes an Seefahrern zur Besetzung eines Schiffes” (Rizvanolli y John, 2017)	2017	Alemania	Artículo de investigación

Título y autores	Año	País	Tipo de estudio
“Las herramientas de intervención ergonómica: consideraciones conceptuales y experiencias prácticas en Cuba y Brasil” (Mejías, 2018)	2018	Cuba	Investigación documental
“Prevención de trastornos musculoesqueléticos mediante la mejora de hábitos posturales” (Puig Aventin <i>et al.</i> , 2020)	2020	España	Artículo de investigación
“Ergonomía y productividad experiencia en el rediseño de banco de trabajo en industria metalmecánica” (Salas <i>et al.</i> , 2019)	2019	España	Artículo de investigación
“Señalética. El reto del ecodiseño” (Medrano y Olivares, 2020)	2019	España	Artículo de investigación
“Internationally management of socio-technical projects – A case study in a vehicle assembly” (Balbinotti y Paupitz, 2015)	2015	Estados Unidos	Artículo de investigación
“Improvement of new product development process in apparel SMEs using lean and life cycle” (Conference Paper) (Barón <i>et al.</i> , 2014)	2014	Colombia	Artículo de investigación
“Analysis of mesoergonomic at logistic process of bottled drinking water” (Nurchahyo <i>et al.</i> , 2015)	2015	Indonesia	Artículo de investigación
“Crossing levels in systems ergonomics: A framework to support ‘mesoergonomic’ inquiry” (Karsh <i>et al.</i> , 2015)	2015	Indonesia	Artículo de investigación
“Apuntes de ergonomía. Reflexiones para la práctica de las evaluaciones ergonómicas y psicosociales” (Sebastián, 2016)	2016	España	Monografía
“Evaluación ergonómica en la producción. Caso de estudio: sector Aluminio, Estado Bolívar” (Escalante y Núñez, 2018)	2018	Venezuela	Estudio de caso
“Diseño de sistema de tallaje de guantes de protección basado en la antropometría de la población colombiana” (Rincón, 2014)	2014	Colombia	Tesis de maestría
“Compatibilidades en las multiplicidades: el uso de dispositivos médicos en la sala de operaciones” (Lange, 2016)	2016	Colombia	Tesis de doctorado

Fuente: autores.

Como se observa, el desarrollo macroergonómico organizacional ha sido explorado por múltiples investigadores. Algunas organizaciones han aplicado modelos o la matriz de madurez, lo que se comprende como la capacidad e inmersión de las empresas en lo atinente a la ergonomía, pues reconocen que la incorporación es necesaria dados los resultados en el proceso laboral y en otros propósitos empresariales. No obstante, de los 35 hallazgos, el 50% pone de manifiesto estudios directamente relacionados con la macroergonomía y solo 5 de ellos fueron desarrollados en Colombia.

Subraya Sebastián (2016) que la macroergonomía y el enfoque sociotécnico van desde una visión microscópica —como la conducta individual y la percepción del riesgo— a una macroscópica —que incluye lo concerniente a todo lo organizacional y social—. De esta manera, el enfoque macroergonómico aborda aspectos psicológicos y organizacionales, y está vinculado al enfoque sociotécnico, es decir, a la necesidad de establecer un diseño conjunto del sistema tecnológico y del sistema social. Lo anterior implica el diseño organizacional, la revisión y ajuste de la estructura organizacional, la modificación de condiciones de trabajo y la incorporación de tecnologías (Rodríguez, 2016).

En síntesis, la macroergonomía mejora la comunicación, el cumplimiento de objetivos y la articulación de procesos, permeando el clima laboral y ayudando a que este sea más ameno, conciliador y sano para todos los individuos (Saavedra *et al.*, 2018). Pese a ello, Sztarcsevszky (2019) concluye en su búsqueda bibliográfica que no existe evidencia sobre la forma de aplicación de este tipo de modelos.

Por otro lado, 23 de los estudios encontrados se centran en la ergonomía y su desarrollo se sitúa en la relación hombre-trabajo, con el propósito de valorar la efectividad de una intervención conducente a mejorar hábitos posturales, algunos de ellos sin una mirada estratégica y holística de la organización. Así, los procesos ergonómicos y macroergonómicos se reducen a simples estrategias para aminorar riesgos y mejorar el rendimiento en el puesto (Salas *et al.*, 2019), y no como un enfoque y una

necesidad a largo plazo que incluye la formación laboral, el entrenamiento y adaptación cultura.

De los estudios encontrados, 12 están en perspectiva de la macroergonomía, solo uno fue elaborado en Colombia en el 2016 y se concentró en establecer un diagnóstico macroergonómico a través del modelo de madurez, proponiendo un esquema jerárquico para evaluar el desarrollo de las empresas. Ruiz y Pérez (2011), por ejemplo, proponen los siguientes: Nivel 1: desconocimiento; Nivel 2: entendimiento; Nivel 3: experimentación; Nivel 4: uso regular, y Nivel 5: innovador. Ninguna de las investigaciones concluye que exista una organización en un estado innovador, dado que la mayoría carecen de adaptación cultural, articulación entre todos los procesos y formación para el sostenimiento de las líneas que facilitan la macroergonomía. Así también, las investigaciones revelan que las organizaciones que han asumido el reto de incorporar el enfoque se encuentran en etapa de entendimiento o experimentación; sin embargo, la población que representan dichas investigaciones es mínima en comparación con la cantidad de empresas que existen en el país.

Otro dato relevante es la generación de investigaciones: entre el 2018 y 2020, de las 15 que se han desarrollado, solo cinco se centraron en la macroergonomía y las otras 10 vincularon aspectos como el diseño de puestos de trabajo. Un aspecto por resaltar es que la distribución de estudios entre América y Europa es equitativa; España y Estados Unidos son los países que más investigación han desarrollado, lo cual es coherente con los avances en materia de legislación y desarrollos tecnológicos.

También conviene subrayar que en los diferentes análisis teóricos se proponen temas centrales por considerar, y uno de ellos tiene que ver con la importancia del apoyo y la comprensión de la gerencia para el diseño de modelos o la gestión de enfoques macroergonómicos. Por ejemplo, Robertson *et al.* (2017) sostienen que la intervención en la aplicación del enfoque fue más efectiva cuando la gerencia respondió a las necesidades de los trabajadores; además sugieren que una intervención de macroergonomía puede producir efectos beneficiosos para los trabajadores y

organizaciones de oficinas, y que las TIC son un elemento ideal para medir la compatibilidad en este sentido (Realyvásquez *et al.*, 2019).

La disciplina o campo en mención se ha conformado entonces para solucionar la separación entre la práctica diaria de trabajador y la concepción administrativa, y aunque algunos empresarios no la consideran determinante, es parte esencial del sistema empresarial, en el sentido de prever y corregir problemas de interacción entre el hombre, la máquina y el ambiente (García, 2008).

## Conclusiones

La macroergonomía como enfoque es relevante para el desarrollo y eficiencia organizacional, dado que no solo se encarga de la relación hombre-máquina, sino que permite la articulación entre diferentes fenómenos y situaciones empresariales. Permite además la coherencia y la concatenación de los diferentes procesos, y se convierte en una línea estratégica visible para la disminución de los riesgos laborales.

El desarrollo de enfoques macroergonómicos en Colombia son mínimos; pese a ello, no se desconocen los beneficios que tendría su implementación, específicamente en las pequeñas y medianas empresas, donde el número de accidentes y la comprensión de la productividad es una ruta que se asume como garantía de éxito.

La normatividad en Colombia, contrario a permitir la apertura a nuevas condiciones empresariales, parece limitar las posibilidades de la empresa para ir adelante en sus modelos, pues el afán por cumplir con la norma estropea las ganas de articular, simplificar y ajustar los procesos. Es común encontrar muchos empresarios y líderes del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo intentando cumplir con los asuntos de orden normativo y perdiendo iniciativa para generar una articulación real que, a la larga, redunde en mejores resultados.

La macroergonomía no solo recoge información del microambiente, es decir, no solo contempla la microergonomía; antes bien, se aleja de esta

cuando no articula e impide la generación de prácticas globalizantes que lleguen hasta el punto de ser una metodología para el bienestar de los trabajadores, lo que, según Schulte *et al.* (2015), se ve afectado por políticas o condiciones específicas de trabajo.

Contar con estudios sólidos en este sentido, que no solo permitan evaluar el nivel de madurez de las organizaciones en función de los principios macroergonómicos, sino también indagar en el conocimiento que tienen los empresarios para hallar ventajas, facilitar la operación y garantizar que el sistema funcione como tal, de modo coherente y estructurado, será un aspecto fundamental de la mejora continua y la regularización laboral.

## Referencias

- Alan, H. (2016). *Ergonomic workplace design for health, wellness, and productivity*. CRC Press
- Almeida, T., Broze, T., Yamashita, G., Tilemann F. y Silva, D. (2016). Application of macroergonomic design method in a desktop assembly line. *Espacios*, 37(38). [https://www.researchgate.net/publication/316561746\\_Application\\_of\\_macroergonomic\\_design\\_method\\_in\\_a\\_desktop\\_assembly\\_line](https://www.researchgate.net/publication/316561746_Application_of_macroergonomic_design_method_in_a_desktop_assembly_line)
- Ardila, C. y Rodríguez, R. (2018). Validación de un cuestionario de cultura ergonómica en centros de trabajo CCE-T. *Investigaciones Andina*, 20(37),115-135. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2390/239059816006>
- Austin, J. (2019). Towards an international political ergonomics. *European Journal of International Relations*, 25(4), 976-1006. <https://doi.org/10.1177/1354066119842242>
- Aventin, V., Fernández, Y. y Moreno, M. (2020). Prevención de trastornos musculoesqueléticos mediante la mejora de hábitos posturales: experiencia en el colectivo de limpieza. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 23(2), 164-181. <https://doi.org/10.12961/apr.2020.23.02.04>

- Balbinotti, G. y Paupitz, A. (2015). Internationally management of socio-technical projects – A case study in a vehicle assembly. *Procedia Manufacturing*, 3, 6345-6352. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.957>
- Barón, D., Rivera, L. y Caro, M. (2014). Improvement of new product development process in apparel SMEs using lean and life cycle. Paper presented at the Proceedings of the Summer School Francesco Turco, 09-12 de septiembre de 2014.
- Bernal, C. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral*. Pearson.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica.
- Boechat, C. y Mont'Alvão, C. (2019). *Collaborative design methods and macroergonomics as organizational tools for distance education's design teams* (Vol. IV: *Organizational Design and Management [ODAM]*). Professional Affairs, Forensic.
- Bolis, I. y Sznelwar, L. (2016). A case study of the implementation of an ergonomics improvement committee in a Brazilian hospital – Challenges and benefits. *Applied Ergonomics*, 53, 181-189. <https://doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.1016/j.apergo.2015.09.012>
- Bridger, R. (2008). *Introduction to Ergonomics* (3.<sup>a</sup> ed.). CRC Press.
- Carrasquero, E. (2019). ¿Macroergonomía en el terreno de la psicología? *Conducta Científica, Revista de investigación en Psicología Universidad Latina de Panamá*, 2(1), 63-78.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning Editores.
- Díaz, J. y Sánchez, G. (2012). Las mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México Iberóforum. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156.
- García, G. y Lange, K. (2008). Macroergonomic study of food sector company distribution centres. *Applied Ergonomics*, 39, 439-49. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2008.02.004>

- Gómez, E. y Fernando, D., Aponte, G. y Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158-163. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496/49630405022>
- Gómez, M., Galeano, C. y Jaramillo, D. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423-442. <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RCCS/article/view/1469>
- Guimarães, M., Ribeiro, D., Renner, S. y De Oliveira, B. (2014). Worker evaluation of a macroergonomic intervention in a brazilian footwear company. *Applied Ergonomics*, 45(4), 923-935. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.11.007>
- Hendrick, K. (2002). *Macroergonomics: Theory, methods and applications*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson.
- Holden, R., Brown, R., Scanlon, M., Rivera, A. y Karsh, B. (2015). Micro- and macroergonomic changes in mental workload and medication safety following the implementation of new health IT. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 49, 131-143. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.04.003>
- Hoyos, C. (2000). *Un modelo para una investigación documental. Guía teórico- práctica sobre construcción de estados del arte*. Señal.
- International Ergonomics Association (IEA). (2010). *Ergonomics guidelines for occupational health practice in industrially developing countries*. <http://www.icohweb.org/site/multimedia/publicazioni/ICOH%20and%20IEA%20Ergonomics%20Guidelines%20April%202010.pdf>
- Jiménez, J., Truman, A., Menoyo, S. y Clotet. (2013). The yin and yang of cyclin control by nutrients. *Cell Cycle*, 12(6), 865-866. <https://doi.org/10.4161/cc.24217>

- Kalkowska, J., Siemieniak, M. y Pacholski, L. (2019). The future of macroergonomic manufacturing systems. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-94000-7\\_37](https://doi.org/10.1007/978-3-319-94000-7_37)
- Kleiner, M. (2008) Macroergonomics: Work system analysis and design. *Human Factors*, 50(3), 461-467. <https://doi.org/10.1518/001872008X288501>
- Lange, K. (2017). Compatibilidades en las multiplicidades: el uso de dispositivos médicos en la sala de operaciones. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20231.60327>
- Lillo, J. (2000). *Ergonomía. Evaluación y diseño del entorno visual*. Alianza.
- Londoño, O., Maldonado, L. y Calderón, L. (2014). *Guía para construir estados del arte*. [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articles-322806\\_recurso\\_1.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articles-322806_recurso_1.pdf)
- Marmaras, N. y Nathanael, D. (2005). Cognitive engineering practice: Melting theory into reality. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 6, 109-127. <https://doi.org/10.1080/1463922042000295687>
- Medrano, F. y Olivares, C. (2020). Señalética. El reto del ecodiseño. *Ardin*, 9, 1-26. <https://dx.doi.org/10.20868/ardin.2020.9.4119>
- Mejias, S. (2018). Las herramientas de intervención ergonómica: consideraciones conceptuales y experiencias prácticas en Cuba y Brazil. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 3-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360458872002>
- Montoya, C., Boyero, M. y Guzmán, V. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Visión de Futuro*, 20(1), 164-188. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357943291005>
- Murphy, A., Robertson, M. y Carayon, P. (2014). The next generation of macroergonomics: Integrating safety climate. *Accident Analysis & Prevention*, 68, 16-24. <https://doi-org.ezproxy.uniminuto.edu/10.1016/j.aap.2013.11.011>
- Nurchahyo, R., Nurtjahyo, B. y Putra, E. (2015). Analysis of mesoergonomic at logistic process of bottled drinking water. Paper presented at the IEOM 2015 - 5<sup>th</sup> International Conference on Industrial Engineering

- and Operations Management, Proceeding. <https://ieeexplore.ieee.org/document/7093737>
- Oakman, J., Neupane, S., Proper, K., Kinsman, N. y Nygård, C. (2017). Workplace interventions to improve work ability: A systematic review and meta-analysis of their effectiveness. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 44. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3685>
- Realyvásquez, A, García, J. y Blanco, J. (2016). Desarrollo y validación de un cuestionario de compatibilidad macroergonómica. *Contaduría y Administración*, 61(3), 478-498. <https://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.002>
- Realyvásquez, A., García, M. y Blanco, J. (2019). Effects of macroergonomic compatibility of information and communication technologies on the performance of manufacturing systems. *Behaviour & Information Technology*, 38(7), 651-663. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2018.1551422>
- Rincón, O. (2014). *Diseño de sistema de tallaje de guantes de protección basado en la antropometría de la población colombiana* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia.
- Rizvanolli A., John O. (2017) Ein gemischt-ganzzahliges lineares Optimierungsmodell zur Ermittlung des minimal notwendigen Bedarfes an Seefahrern zur Besetzung eines Schiffes. En Spengler T., Fichtner W., Geiger M., Rommelfanger H., Metzger O. (Eds.), *Entscheidungsunterstützung in Theorie und Praxis*. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-17580-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-17580-1_5)
- Robertson, M., Huang, H. y Lee, J. (2017). Improvements in musculoskeletal health and computing behaviors: Effects of a macroergonomics office workplace and training intervention. *Applied Ergonomics*, 62, 182-196. <https://doi-org.ezproxy.unimnuto.edu/10.1016/j.apergo.2017.02.017>
- Rodríguez, Y. y Pérez, E. (2016). Diagnóstico macroergonómico de organizaciones colombianas con el Modelo de madurez de

- Ergonomía. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(spe), 11-25. <https://dx.doi.org/10.12804/revsalud14.especial.2016.01>
- Saavedra, A., Marín, V. y Palacios C. (2018). Diseño de un plan de acción para reducir la carga física biomecánica en empresas del sector del calzado del Valle del Cauca. *UIS Ingenierías*, 17(2), 241-252. <https://doi-org.ezproxy.uniminuto.edu/10.18273/revuin.v17n2-2018021>
- Salas, C., Bestraten, M. y Fanti, M. (2019). Ergonomía y productividad: experiencia en el rediseño de banco de trabajo en industria metalmecánica. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 170, 1-13. <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/168672>
- Sanjog, J., Patel, T. y Karmakar, S. (2019). Occupational ergonomics research and applied contextual design implementation for an industrial shop-floor workstation. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 72, 188-198. <https://doi-org.ezproxy.uniminuto.edu/10.1016/j.ergon.2019.05.009>
- Schulte, A., Guerin, J., Schill, L., Bhattacharya, A., Cunningham, R., Pandalai, P. y Stephenson, M. (2015). Considerations for incorporating “well-being” in public policy for workers and workplaces. *American Journal of Public Health*, 105(8), E31-E44. <https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1697734119?accountid=48797>
- Sebastián, L. (2016). *Apuntes de ergonomía. Reflexiones para la práctica de las evaluaciones ergonómicas y psicosociales*. Funcop.
- Seim, R., Broberg, O. y Andersen, V. (2014). Ergonomics in design processes: The journey from ergonomist toward workspace designer. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 24(6), 656-670. <https://doi.org/10.1002/hfm.20508>
- Silva, L., Nickel, E. y Santos, F. (2018). Evaluation of macroergonomic methods for the application of organization analyzes in startups. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-60582-1\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60582-1_33)
- Simoni, C. y Zerbetto, C. (2010). Análise macroergonômica em uma empresa da construção civil. *Projética*, 1, 47. <https://doi.org/10.5433/2236-2207.2010v1n1p47>

- Steege, L. M. y Dykstra, J. G. (2016). A macroergonomic perspective on fatigue and coping in the hospital nurse work system. *Applied Ergonomics*, 54, 19-26. <https://doi-org.ezproxy.uniminuto.edu/10.1016/j.apergo.2015.11.006>
- Sztarcsevszky, G. (2019). Contribución de la macroergonomía al estudio de la adaptación humana al trabajo. *Ergonomía, Investigación y Desarrollo*, 1(2), 51-70. [http://revistasacademicas.udec.cl/index.php/Ergonomia\\_Investigacion/article/view/1274](http://revistasacademicas.udec.cl/index.php/Ergonomia_Investigacion/article/view/1274)
- Toro Jaramillo, I. D. y Parra Ramírez, R. D. (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa/cuantitativa. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Vargas, G. y Calvo, G. (1987). Seis modelos alternativos de investigación documental para el desarrollo de la práctica universitaria en educación. *Revista de Educación Superior y Desarrollo*, 5(3), 7-37
- Widyanti, A., Ramadhian, A., Fista, B. y Rahmawati, N. (2020). The ergonomics of mothering and child care activities (ErgoMOMics) in Indonesia: Individual and social factors influencing musculoskeletal symptoms. *Work*, 65(3), 625-633. <https://doi-org.ezproxy.uniminuto.edu/10.3233/WOR-203117>

# LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUNDAMENTO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

*César Alveiro Montoya Agudelo  
Jhon Fredy Acevedo Restrepo*

---

Cómo citar este capítulo:

Montoya Agudelo, C. A. y Acevedo Restrepo, J. F. (2020). La gestión del conocimiento como fundamento para el desarrollo organizacional. En C. A. Montoya Agudelo y L. P. Pardo Martínez (eds.), *Lo humano: un factor esencial para el desarrollo organizacional. Una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos* (pp.149-179 ). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

## RESUMEN

Este capítulo presenta los elementos básicos que constituyen la gestión de conocimiento y la manera en que esta impacta en el desarrollo de los procesos de la gestión del recurso humano. Se parte de la premisa de que el recurso humano debe ser visto como el elemento esencial para lograr el desarrollo y la competitividad organizacional. Gracias al modo en que se llevan a cabo los procesos de gestión humana, se puede lograr el impacto empresarial buscado, que resulta de la ejecución de las actividades por parte de las personas contratadas. En el texto se analizan diferentes fuentes y autores que han visto en la gestión del conocimiento una herramienta fundamental que caracteriza cualquier tipo de organización y, por ende, una fuente esencial de su desarrollo. La gestión del conocimiento debe enfocarse en su relación con la gestión del recurso humano, en cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño o actividad económica. La gestión del conocimiento precisa la comprensión del valor que tienen la tecnología y la información, como herramientas esenciales para la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito.

**PALABRAS CLAVES:** administración de recursos humanos, aprendizaje y desarrollo organizacional, gestión del conocimiento, gestión del recurso humano, planeación estratégica.

**ABSTRACT**

The development of this document is based on the interest of presenting the basic elements of what can be understood as knowledge management and the way in which it can impact on the development of the human resource management processes, taking into account that The latter must be seen as that essential element so that organizational development and competitiveness can be achieved because it is thanks to the way in which human management processes are carried out, the business impact that is sought can be achieved thanks to the execution of the activities for which they have been hired. The aim is to make an analysis of various authors who have exposed knowledge management, a fundamental tool that should characterize any type of organization that should see it as an essential source for its development. Knowledge management should be focused on looking at how this should be related to human resource management in any type of organization, regardless of its size or economic activity, bearing in mind that, to achieve knowledge management, understanding is necessary of the value of technology and information as essential tools so that tacit knowledge can become explicit.

**KEYWORDS:** human resource management; knowledge management; human resource management, organizational learning and development, strategic planning.

## Introducción

**E**ste capítulo tiene como propósito presentar los elementos fundamentales de los procesos relacionados con la gestión del conocimiento y la manera en la que se relacionan con la gestión o administración de los recursos humanos, en cualquier tipo de organización, sin importar su actividad económica o tamaño.

El capítulo emerge de la problematización que hoy en día se da respecto al valor e importancia que tiene la gestión del conocimiento en la administración del recurso humano. Por ello, se hace una presentación de su surgimiento, y se exponen los principales argumentos que incitan a su análisis y administración, desde el enfoque de la gestión humana. Además, se explican los elementos de la teoría organizacional y el proceso de planeación estratégica, como fundamento para la comprensión de su impacto en la gestión del conocimiento y en la gestión del recurso humano.

Con relación a la fundamentación teórica, se presentan los principales elementos que han sido desarrollados para la comprensión de la gestión del conocimiento, sus características, perspectiva y modelo teórico y configuración en cualquier tipo de organización. Posteriormente, se elabora una aproximación de lo que puede comprenderse conceptualmente como la administración de recurso humano. Se destacan sus características y su clasificación en el marco de la gestión del conocimiento.

Comprendido lo anterior, se establece la relación que podría existir entre los conceptos abordados: la gestión del conocimiento y la gestión o administración de los recursos humanos. Con esto se intenta relacionar de manera efectiva la gestión del conocimiento y lo que se conoce como aprendizaje organizacional. En consecuencia, se abordan conceptos relevantes: la cultura de aprendizaje, la práctica de los procesos de la gestión humana y los motivos personales que incitan al intercambio y la creación del conocimiento. Estos son el soporte de la dirección y la planeación estratégica de cualquier tipo de organización que requiera una

estructura flexible, para comprender el valor de la participación en los procesos, la competitividad, el aprendizaje organizacional, la innovación, el mejoramiento continuo y la gestión del cambio, en clave de responder a las exigencias de un entorno cada vez más competitivo.

## Metodología

Para el desarrollo de este texto, se efectuó la revisión de diversos documentos. Este estudio documental fue abordado desde un enfoque descriptivo: se hizo un análisis de corte cualitativo, mediante la lectura crítica de una serie de documentos y la discriminación de la información rastreada y hallada en diversas fuentes de información bibliográfica: algunos artículos resultados de investigación, que estuvieran publicados en diversas revistas científicas, y libros digitales e impresos con respecto al tema. Para la búsqueda de la información, se recurrió a fuentes bibliográficas de diferentes autores. Esto permitió abordar esta temática desde su origen y fortalecer así el fundamento teórico.

El método empleado fijó una mirada amplia sobre la importancia que adquiere el tema hoy en día. Su exploración hizo posible comprender esa importancia desde un enfoque técnico y lo fundamental del uso de herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento. Cabe señalar que dichas herramientas generaron brechas considerables en las personas.

Por lo anterior, es necesario realizar una familiarización con el fenómeno, pues no ha sido cuestionado de manera profunda, ante la ausencia de una serie conceptual única sobre la gestión del conocimiento. Con esto sería posible dar línea a futuras políticas y prácticas. Así las cosas, se requiere una identificación de conceptos centrales, para que, a partir de su análisis, se elabore una base útil no solo para futuras investigaciones, sino también para la toma de decisiones en el interior de la organización (Hernández *et al.*, 2014).

Ahora bien, la revisión documental o bibliográfica puede ser entendida de este modo:

La selección de los documentos disponibles sobre el tema, que contienen información, ideas, datos y evidencias por escrito sobre un punto de vista en particular para cumplir ciertos objetivos o expresar determinadas opiniones sobre la naturaleza del tema y la forma en que se va a investigar, así como la evaluación eficaz de estos documentos en relación con la investigación que se propone. (Hart, 1998, p. 2)

La revisión documental que se ha considerado es descriptiva. Esta tipología de estudio se realiza cuando el objetivo principal es la especificación de propiedades y características esenciales de un fenómeno que se desea analizar, mediante la recolección de información específica sobre un tema o concepto. Toda investigación de tipo descriptivo busca demostrar con previsión diversos ángulos o dimensiones de un fenómeno, situación o suceso (Hernández *et al.*, 2014). En el caso concreto de este documento, se hace una descripción de los diversos puntos en los que convergen los elementos esenciales de la gestión del conocimiento y de la administración o gestión de recursos humanos.

En la búsqueda de información, se llevó a cabo una revisión sistemática de términos como “gestión del conocimiento” y “gestión humana”, para hallar toda la información precisa que permitiera ampliar al máximo la literatura especializada sobre la temática. Además, se revisaron sistemáticamente diversos índices bibliográficos; se recurrió a motores de búsqueda, bases de datos y a referencias bibliográficas que fueron encontradas en otros documentos de trabajo analizados.

Los índices empleados para la búsqueda de información fueron Redalyc, Scopus, Web of Science y Scielo. Como motor de búsqueda, se recurrió a Google Académico. Posteriormente, se realizó una selección de todas las referencias que estuvieran relacionadas con el tema de este documento. De igual manera, se efectuó una búsqueda de información en base de datos, con el propósito de obtener textos que complementarían la información recolectada: ProQuest, Ebsco, E-libro, ScienceDirect y Dialnet.

La búsqueda y análisis de la información no discriminó idioma y no restringió el tiempo de publicación, porque es importante para el propósito de este documento saber cómo los autores abordaron el tema en su momento. Además, se diseñó una matriz que contenía la siguiente información: año de publicación, país de origen de la publicación, palabras claves, metodología empleada, objetivo del trabajo, resultados, conclusiones y referencias bibliográficas. Este procedimiento facilitó un análisis mayor de la información obtenida, lo cual ha permitido construir este capítulo (Montoya *et al.*, 2019).

### **Marco referencial**

A continuación, se presentan algunos elementos teóricos referidos a la gestión del conocimiento y la gestión o administración del recurso humano, para luego tratar la relación que existe entre ambas.

Rivas Tovar (2009) hace un rastreo de los fundamentos de la teoría organizacional. Se refiere a sus principales exponentes y a sus aportes más representativos, dándole gran protagonismo a la participación de las personas y a su valor en los procesos que se desarrollan en la gestión humana. Asimismo, alude a la importancia que reviste el aprendizaje organizacional como fundamento para la generación de lo que se conoce como gestión del conocimiento. La evolución de la teoría organizacional ha permitido identificar cómo las empresas han ido descubriendo, ante los nuevos desafíos, el valor que tiene el aprendizaje continuo para la toma de decisiones y la flexibilidad que ofrece para dar respuesta rápida a comportamientos del entorno, relacionados con la competitividad y la gestión del conocimiento (Garvin, 1994). En esta línea, Cortina y Santisteban (2011) han propuesto darle prioridad a la protección y al mejoramiento de las capacidades del recurso humano, para así comprender con precisión la relación con el entorno.

Cuando se habla de comportamiento organizacional, se hace referencia a un campo disciplinar que requiere ineludiblemente del conocimiento

humano, es extremadamente sensible a ciertas características de su organización y de su entorno. Ahora bien, el comportamiento organizacional se entiende como esa disciplina que depende tanto de las contingencias como de las situaciones, y de la mentalidad de la organización; es un elemento fundamental para la toma de decisiones y otras operaciones. El comportamiento organizacional se encuentra incluido en los procesos, el capital intelectual y demás variables en las que desempeñan un papel importante las personas que participan en la organización.

Toda organización cuenta con un valor intrínseco, el cual está representado esencialmente por activos intangibles, que son su verdadera riqueza y que proporcionan la base esencial y dinámica de su desarrollo y éxito organizacional. Los activos intangibles a los que se hace referencia son fundamentales para llevar a cabo procesos de innovación y lograr una mayor competitividad en un contexto cada vez más cambiante, exigente y globalizado. El comportamiento organizacional y su éxito siempre dependerán del capital humano —entendido como un conjunto de talentos— para activarse y producir los efectos esperados. El comportamiento organizacional está fundamentado en el capital humano, el cual debe desarrollar actividades en el interior de las organizaciones que permitan integrar la cultura organizacional y un estilo de administración enfocado al impulso del desarrollo corporativo.

El éxito del comportamiento organizacional depende de la conjugación de elementos como el talento de las personas, la organización, el comportamiento, la administración y la gestión del conocimiento. De este modo, se contará con todas las condiciones que permitan, a cualquier organización, lograr un desempeño excepcional (Chiavenato, 2017).

### **De la planeación estratégica**

En la planeación estratégica y en los factores que forman parte de ella existen una serie de elementos que constituyen una guía que permite la comprensión del verdadero enfoque que debe tener cada acción o estrategia.

Estas pueden estar definidas en el proceso de gestión del conocimiento y de la administración del recurso humano. Se pretende así trabajar de una manera articulada para el logro de los objetivos establecidos en la organización.

Sun Tzu dio paso a la planeación estratégica para que las fuerzas militares lograran una ventaja en la guerra (Morato, 2012, citado en Basurto, 2016). Posteriormente, Maquiavelo presentó grandes aportes al proponer un plan estratégico que le permitiera a su gobierno cumplir con los objetivos que se había propuesto: debía aprovecharse cada oportunidad, aprender de la historia para no cometer los mismos errores y fracasar, y utilizar las acciones de éxito para combatir las amenazas que se presentaran.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas comenzaron a reconocer que para el éxito corporativo no se requería de fórmulas mágicas, sino que se debía comprender la realidad del mercado, su dinamismo, y responder a las exigencias cada vez mayores (Licham, 2005). En la década de los sesenta, Ansoff (1965) afirmó que el principal problema del desarrollo estratégico era que no se sabía que lo importante era ofertar lo que estaba en demanda, y se hacía lo contrario: en el proceso de planeación, se ofertaba mucho más de lo que se demandaba, y eso ocasionaba pérdida de recursos a la organización. El gran desconocimiento de las necesidades del cliente impedía un verdadero proceso de planeación, lo cual es importante evitar hoy en día. Basurto Zambrano (2016) pone de manifiesto la relevancia de tener claridad respecto a la planeación directiva o estratégica. Independientemente de cómo se defina el concepto, su propósito es la comprensión de los diversos cambios y perspectivas que fortalecerán la organización en un futuro.

En términos conceptuales, la planeación estratégica es el “arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David, 2003, p. 5). También se ha dicho que la planeación estratégica tiene que ver con el “esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos, que, a través de planes detallados, permiten la implementación de

objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos” (Palacio Acero, 2011, p. 3). Asimismo, se busca “poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad” (Palacio Acero, 2011, p. 6).

Finalmente, debe tenerse presente que la planeación estratégica no soluciona los conflictos ni elimina los riesgos; tampoco sustituye el juicio de la experiencia o la formación del liderazgo. El propósito de la planeación estratégica es ayudar a las organizaciones a comprender las ventajas y dificultades del entorno cada vez más cambiante y complejo. Además, ayuda a identificar alternativas de curso de acción, que sean deseables y posibles, para el desarrollo de la organización. La planeación estratégica no es una toma de decisiones en sí, pero provee información para que los líderes de la organización tomen las decisiones más convenientes para las compañías, de una manera mucho más responsable.

En la planeación estratégica, es fundamental hacer un análisis del contexto externo de la organización, conocido también como ecosistema o medioambiente externo. El ambiente hace referencia al contexto de las organizaciones, el cual depende de los recursos existentes, y es allí donde una organización en particular desarrolla su actividad. En otras palabras, las organizaciones son contextualmente dependientes; están separadas del medioambiente por una insignificante membrana permeable, que separa y comunica a la empresa con la sociedad que la rodea; los recursos que son creados se desarrollan en ambos sentidos.

El contexto interno designa el ambiente en el que se desarrolla el trabajo. Allí se cuida que los recursos estén bajo control y que las dependencias de la organización cuenten con los que requieren. Deben proporcionarse los elementos necesarios para que las áreas realicen el análisis pertinente para su conocimiento (Rivera y Pino, 2006).

## La gestión del conocimiento en el interior de la organización

Desde los sesenta se ha venido hablando de la gestión del conocimiento. Una década después, las empresas de los Estados Unidos dieron inicio al fortalecimiento de su desempeño y a la implementación del proceso de la gestión de la calidad. Pese a que existe una amplia variedad conceptual de lo que se comprende como gestión del conocimiento, lo que tienen en común esos conceptos es el enfoque hacia los resultados que toda organización debe tener (Nazim y Mukherjee, 2016). Algunos investigadores de la gestión del conocimiento concuerdan en que, hasta el momento, no se ha llegado a un acuerdo conceptual; por tanto, su estudio se ha realizado desde diversas disciplinas, pero sin dejar de lado el impacto que tiene en la efectividad de la organización, en su desarrollo y competitividad, como factor fundamental (Hlupic *et al.*, 2002).

Es importante destacar que, desde el campo empresarial, Nonaka y Takeuchi (1995) fueron los primeros en introducir el concepto de gestión de conocimiento, relacionándolo con “la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. El elemento más importante de la estrategia corporativa es conceptuar una visión acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse” (p. 84). Así, la gestión del conocimiento es una estrategia que brinda una ventaja competitiva y genera desarrollo para la organización; gestionar el conocimiento es un “proceso que busca asegurar el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimiento a las organizaciones con el objeto de mejorar su capacidad de solución de problemas” (Andreu y Sieber, 1999, p. 12). La ventaja competitiva resulta del hecho de que una organización aprende y ve el conocimiento como una herramienta para el mejoramiento permanente de sus procesos, y de ello obtiene resultados que le permiten sostenibilidad en el tiempo (Senge *et al.*, 2014).

La gestión del conocimiento puede también entenderse como ese “proceso organizativo, que se utiliza para lograr un mejor desempeño debido al intercambio efectivo de conocimientos y aprendizaje organizacional,

reconociendo y desarrollando competencias, y ganando diferentes habilidades” (Lapinaa *et al.*, 2014, p. 579). Otra definición relevante de la gestión del conocimiento es la propuesta por Loon (2019), quien señala que en esta existe una interacción entre la cultura del aprendizaje y la creación de un nuevo conocimiento, para el desarrollo del modelo de negocio y para alcanzar la capacidad de adaptación y atracción de un nuevo valor organizacional. La gestión del conocimiento puede ser vista también como un recurso estratégico para la organización, pues el conocimiento es algo intangible, que podría ser complejo en su entendimiento y en la manera en que es compartido en el campo empresarial (Martins *et al.*, 2019).

La idea de que “la información y la gestión de datos son componentes importantes de la gestión del conocimiento” (Gandhi, 2004, p. 373) conduce a conectar la gestión de conocimiento con la gestión de la información. Esto se debe a que la información por sí sola no genera aprendizaje si no es gestionada para el desarrollo de un aprendizaje, ya sea colaborativo o individual.

Debe destacarse asimismo que la gestión del conocimiento difiere de la información, pues es una acción que contiene tanto creencias como compromisos, que pueden estar sujetos a contextos diversos y específicos (Nonaka y Takeuchi, 1995). No cabe duda de que la generación de conocimiento puede darse gracias a la interacción de las personas, gracias a que son los principales poseedores de este valor.

Otra de las características que tiene la gestión del conocimiento, según Nonaka y Takeuchi (1995), es que puede presentarse de forma tácita y explícita. La primera supone que no es fácil de comunicar, puesto que su fundamento está en la experiencia adquirida por las personas, y su formalización o distribución puede representar un gran reto para cualquier organización. El conocimiento explícito se caracteriza por su formalización y su distribución puede darse de manera fluida y sistemática (Becerra *et al.*, 2004).

Para hacer la transición de un conocimiento tácito a uno explícito, se deben desarrollar algunas acciones (Nonaka y Takeuchi, 1995). La

primera es la *socialización*, pues es posible compartir el conocimiento tácito de cualquier persona, recurriendo a cualquier técnica que se considere pertinente. La segunda acción se denomina *externalización* y se presenta no solo con la transferencia que hace quien lo posee, sino también con la incorporación por quien lo recibe. La *combinación* es la tercera acción; ocurre cuando el conocimiento tácito es codificado y distribuido para que así convertirse en explícito. La cuarta y última acción es la *internalización* del conocimiento explícito, que se logra cuando existe una mayor evolución, al emplear herramientas como la sistematización.

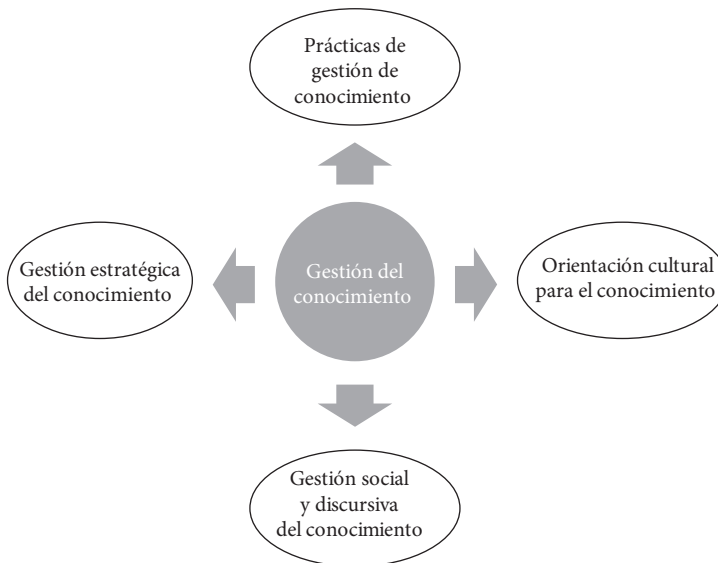
Por su parte, Rowley (2003) afirma que el conocimiento se presenta de dos maneras: *individual*, que es el que está en la mente de cada persona; y *organizacional*, que combina las personas, las técnicas y la tecnología. Kimiz Darkir (2005) argumenta la relación de la gestión del conocimiento y la gestión de los recursos humanos a través de la existencia de cinco objetivos claves. El primer objetivo alude a la posibilidad que proporciona el proceso de sucesión, que busca que el conocimiento se conserve en la organización. El segundo es la conservación de la memoria organizacional, pues la jubilación de un miembro de la organización puede representar la pérdida de la experiencia y de las lecciones aprendidas. El tercer objetivo es evitar que se invente algo que ya existe, lo cual supone compartir las buenas prácticas en los diversos procesos que se llevan a cabo. El cuarto objetivo consiste en identificar aquello que la organización sabe hacer muy bien y la manera en que lo hace, y reconocer los recursos y las áreas críticas que pueda tener. El último objetivo se relaciona con la posibilidad que brinda la gestión del conocimiento para crear métodos que eviten la pérdida del potencial intelectual, es decir, para evitar la rotación de personal.

Finalmente, es fundamental tener presente que, más allá del concepto, la gestión del conocimiento debe ser vista como un factor que facilita el incremento de la innovación, la productividad y la estrategia corporativa, de modo que la organización alcance una ventaja competitiva en un mercado cada vez más globalizado.

## Un acercamiento a los principales elementos que componen la gestión del conocimiento

El proceso de gestión del conocimiento se logra cuando se identifican sus componentes y cuando se considera su posible impacto en la organización. Con respecto a este asunto, Cardoso (2007) afirma que, para alcanzar los objetivos de la gestión del conocimiento, toda organización debe tener los elementos que se enuncian en la figura 1.

FIGURA 1. ELEMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Fuente: Cardoso, 2007, p. 195.

Las *prácticas de gestión de conocimiento* se refieren al modo en que la organización se propone acciones no solo para crear, sino para compartir y aplicar el conocimiento explícito. Para ello es necesario considerar las técnicas, las herramientas, los sistemas de información y otros métodos que permitan distribuir y transferir el conocimiento.

El segundo elemento, la *orientación cultural para el conocimiento*, tiene que ver con la implementación de mecanismos que buscan promover la

importancia del conocimiento en el interior de la organización, como un elemento generador de valor. Es fundamental, por tanto, tener claro el tipo de normas, procedimientos y políticas a establecer para dar cumplimiento con este elemento.

Otro componente destacado por Cardoso es la *gestión social y discursiva del conocimiento*, que alude a aquellas prácticas que, de manera permanente, promueven la creación de un lenguaje común. Este se logra por medio de la interacción y el diálogo entre los individuos, quienes comparten, en esa interacción, un conocimiento que es tácito.

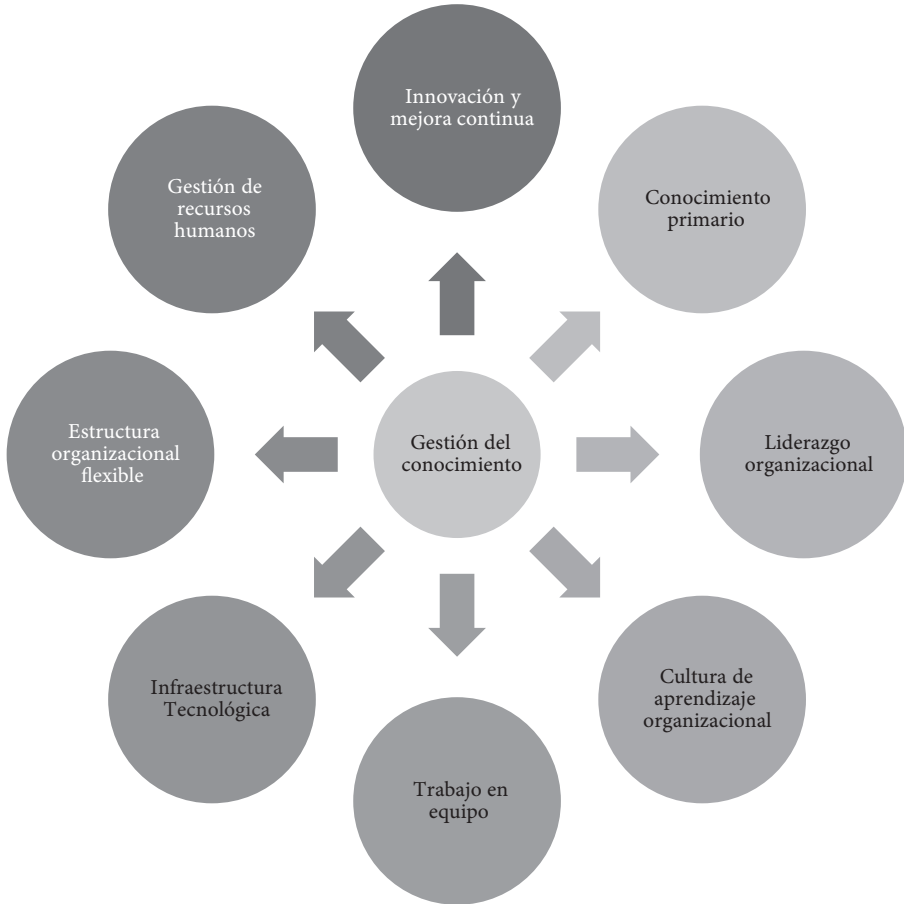
Finalmente está la *gestión estratégica del conocimiento*. Este componente se relaciona con la capacidad que debe tener toda organización para leer su entorno, y así comprender cómo puede establecer estrategias vinculadas a la gestión del conocimiento, para lograr una mayor competitividad (Cardoso, 2007).

Desde una perspectiva similar, Domínguez y Martins (2014) definieron ocho elementos que deben ser considerados al momento de gestionar el conocimiento en una organización (figura 2). A pesar de que tales elementos fueron identificados en un centro automotor, estos pueden corresponder a cualquier tipo de compañía.

Cada uno de los elementos que forman parte de la gestión del conocimiento representan un aporte fundamental para el desarrollo de la organización:

- a. *Gestión de los recursos humanos*: se refiere al rol que tiene el área de gestión humana para desarrollar procesos creativos y para que cada miembro de la organización haga uso del conocimiento, las habilidades y las experiencias adquiridas en las situaciones que se presenten en la organización. Entonces, es fundamental el nivel de formación que han de recibir los colaboradores.
- b. *Innovación y mejora continua*: alude al modo en que la organización recurre y usa su propio conocimiento para el mejoramiento de sus competencias, impactando en el resultado

FIGURA 2. ELEMENTOS QUE FORMAN PARTE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Fuente: Domínguez y Martins (2014, p. 170).

- esperado. Se trata de una estrategia fundamental para que la organización cumpla con los propósitos u objetivos planteados.
- c. *Conocimiento primario*: es el que posee cada persona y es a partir de este que los nuevos conocimientos pueden tener lugar. La identidad compartida hace posible compartir este

conocimiento; es decir, el proceso de adquirir y aplicar este tipo de conocimiento depende de la forma en que se comuniquen e interactúen las personas.

- d. *Liderazgo organizacional*: se refiere al rol de los líderes, que busca promover la creación y la aplicación del conocimiento por medio de la autonomía que se brinda a los empleados. Así, estos pueden influir de manera proactiva, compartiendo y aplicando su conocimiento en pro de la organización, buscando nuevas alternativas para la solución de problemáticas y desarrollando nuevas propuestas.
- e. *Cultura de aprendizaje organizacional*: busca el desarrollo de un contexto en el interior de la organización que facilite la experimentación y que promueva la creación de nuevo conocimiento, fomentando su distribución en los grupos que forman parte de ella.
- f. *Trabajo en equipo*: alude a la manera en que el conocimiento tácito puede ser compartido entre los miembros de la organización, con el propósito de alcanzar un resultado en común. Con el trabajo en equipo se facilita la creación y el uso del conocimiento, y se fomenta una cultura del aprendizaje.
- g. *Infraestructura tecnológica*: tiene que ver con los sistemas de información, que son fundamentales para la distribución del conocimiento explícito en todos los niveles de la organización.
- h. *Estructura organizacional flexible*: facilita la comunicación entre los empleados, permitiendo tomar decisiones de forma autónoma y proactiva. Así se aporta a la solución de los diversos problemas, siempre con base en el conocimiento que se tenga de la organización (Domínguez y Martins, 2014).
- i. *Motivación*: se debe incidir en el interés de los empleados para compartir y crear nuevo conocimiento, como elemento fundamental y motivador que aporte al desarrollo de los procesos (Gold *et al.*, 2001).

## Proyección de la gestión del conocimiento

Durante décadas, varios autores han trabajado el tema de la gestión del conocimiento en la organización, han planteado diversas perspectivas y desarrollado modelos teóricos. A continuación se presentan algunos de los elementos que componen esos modelos y perspectivas, siguiendo a autores representativos.

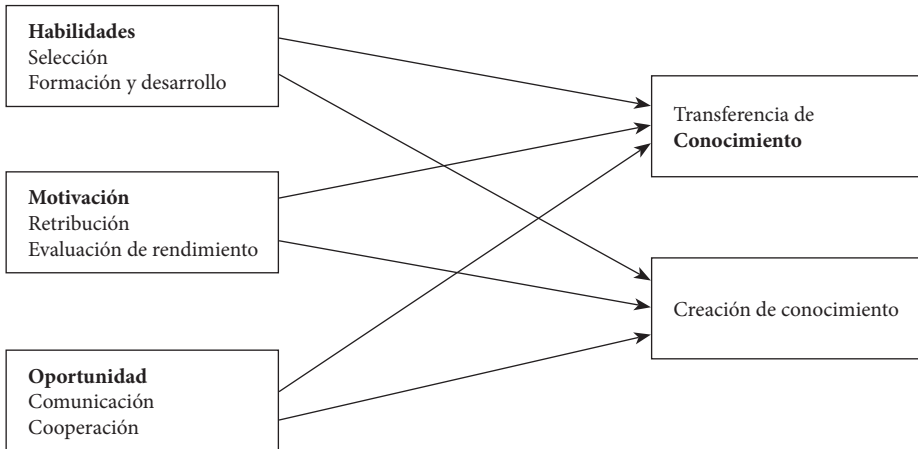
Para McAdam y McCreedy (1999), existe un modelo de proyección de gestión del conocimiento basado en tres perspectivas. La primera tiene que ver con un modelo categórico del conocimiento, en el cual se puede hacer una búsqueda teórica de lo relacionado con la gestión del conocimiento, considerando aquello que es el fundamento de su principal concepto. La segunda perspectiva se relaciona con el modelo de capital intelectual: busca dar a conocer no solamente el nivel, sino el estado en el que se encuentra el capital intelectual de la organización. La tercera perspectiva se relaciona con el modo en que se genera el conocimiento en el interior de la organización: las interacciones permiten que ocurra un proceso de aprendizaje en cada uno de sus miembros.

Según Beckman (1999), en la gestión del conocimiento es necesario tener en cuenta tanto las perspectivas conceptuales como tecnológicas. El proceso de creación y difusión del conocimiento debe garantizar que todas las personas accedan al conocimiento, a través de diferentes sistemas de información, buscando así dar soluciones a problemas, y desarrollar o mejorar los procesos en la organización. Por otro lado, la perspectiva de modelos basados en lo organizacional hace referencia al valor que tiene la gestión del conocimiento por medio de la cultura, la estrategia y otros elementos. Con los modelos basados en la gestión estratégica se pretende rescatar aquellos beneficios obtenidos en la implementación de programas de gestión del conocimiento. De este modo, es posible reconocer los recursos que se necesitan para motivar la participación de los miembros de la organización.

Por su parte, Canals (2002) argumentó la existencia de cinco perspectivas. La primera de ellas corresponde al modelo de enfoque técnico, cuyo interés es lo práctico; en otras palabras, la metodología y la técnica para realizar la sistematización del conocimiento. La segunda perspectiva tiene que ver con el enfoque economicista, que está fundamentado en las personas. Cada una de ellas cuenta con recursos escasos, entre los que destaca el conocimiento; son individuos netamente económicos, con preferencias financieras que buscan maximizar el bienestar a través de estos recursos. La tercera perspectiva se relaciona con el enfoque social, pues considera los aspectos solamente sociales como el mecanismo para incentivar y crear conocimiento. La cuarta perspectiva corresponde al enfoque filosófico, cuyo origen es el desarrollo de la filosofía desde los diferentes campos. Finalmente, la quinta perspectiva es la del modelo sintético, en el que confluyen los diferentes puntos de vista: hace una recopilación y combinación de los elementos relevantes ya referidos.

Con relación a la gestión del conocimiento en las prácticas de los recursos humanos, Pérez *et al.* (2009) señalan que es importante garantizar el desarrollo de habilidades, motivación y oportunidades en las que fluye la información. En el área de gestión humana se involucran los procesos transversales no solamente para la transferencia, sino para la creación de conocimiento, que puede desarrollarse en el proceso de selección, formación, desarrollo, retribución, evaluación del rendimiento comunicación y cooperación (figura 3). Por su parte, Wenger *et al.* (2002) argumentan que los procesos de gestión humana han de contribuir al aprendizaje y desarrollo continuo, buscando generar nuevo conocimiento.

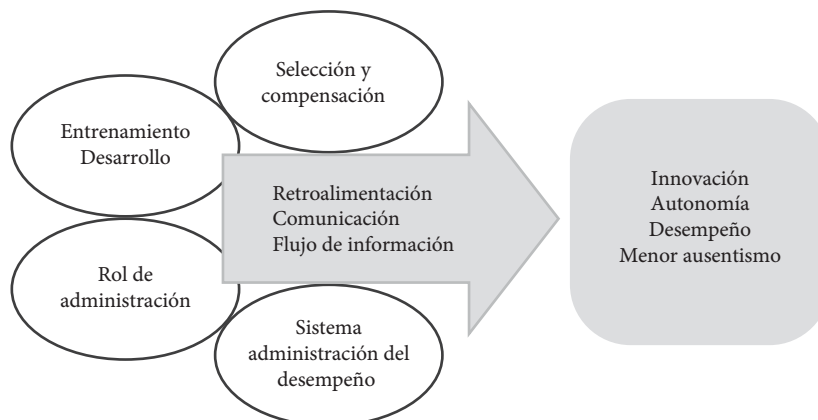
**FIGURA 3. DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**



Fuente: Pérez *et al.* (2009, p. 39).

El enfoque de gestión de conocimiento presentado por Sumi (2011) pone de relieve su impacto en el proceso de entrenamiento, selección, compensación, desarrollo, selección, evaluación de desempeño, innovación, así como en el ausentismo y la autonomía para proponer y solucionar problemáticas de desempeño y productividad. Ahora bien, para que lo anterior ocurra, es necesario que en las organizaciones se lleve a cabo un acompañamiento mediante realimentación. El líder desempeña un papel fundamental en este proceso; además, debe existir una comunicación adecuada, donde los canales para el flujo de la información sean apropiados, garantizando así la generación de conocimiento (figura 4).

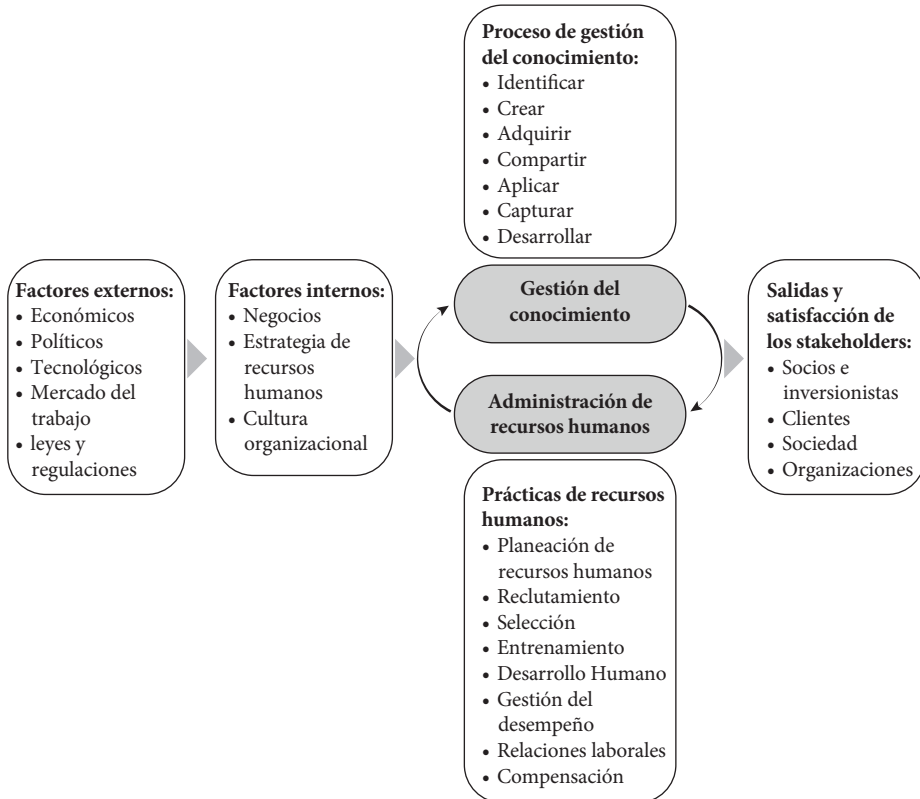
**FIGURA 4. ELEMENTOS PRÁCTICOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**



Fuente: Sumi (2011, p. 59).

En definitiva, es importante entender que los enfoques de la gestión del conocimiento tienen que relacionarse con lo tecnológico, lo social, lo económico y lo técnico. Al mismo tiempo, se deben retomar los modelos de procesos y organización para que se dé una sinergia entre la administración de los recursos humanos y la gestión del conocimiento. Hay que considerar elementos internos y externos para definir aquellas prácticas, normas, políticas y procedimientos que conduzcan a la gestión de conocimiento, tal como se muestra en la figura 5.

**FIGURA 5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LOS RECURSOS HUMANOS  
DESDE UN ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**



Fuente: Davoudi y Kaur (2012, p. 26).

La figura 5 muestra cómo el área recursos humanos incide en el desempeño de la organización, así como la manera en que su grupo de interés pone en consideración la definición de las buenas prácticas, para llevar a cabo una verdadera gestión del conocimiento. Cabe considerar que las personas son el eje central en la organización y son fundamentales para generar conocimiento en la organización. Por lo tanto, se debe contar con recursos, capacidades y alianzas estratégicas, para que el proceso

de gestión del conocimiento se dé exitosamente en todas las áreas de la organización.

### **Gestión del recurso humano desde el marco de la gestión del conocimiento**

La sociedad y las organizaciones se encuentran hoy en día inmersas en la célebre *era del conocimiento*, la cual comenzó en los noventa, cuando el conocimiento comenzó a tener cada vez más relevancia en la dinámica organizacional. A inicios de la década del 2000, las organizaciones comenzaron a darle valor al conocimiento que las personas poseían, pues los mercados fueron invadidos, cada vez más, por nuevos productos y servicios, que las obligó a la competitividad. Hoy en día, las personas son más valoradas; son el capital intelectual que revoluciona con su experiencia, conocimiento, habilidades y destrezas.

Cabe aclarar que lo que hoy se conoce como *capital intelectual* es lo que antes se conocía como *recurso humano*. Este cambio obedece a que, durante la última década, se reconoció a las personas como un capital que evoluciona o va creciendo, y no como el recurso que se extingue (Montoya y Boyero, 2016). Al momento de definir el capital intelectual, se deben tener presentes los conocimientos, las habilidades y las experiencias que toda persona va acumulando en su vida personal y profesional; lo cual le ha permitido incrementar no solo su intelecto, sino sus destrezas y valor, en el desarrollo de actividades y el cumplimiento de responsabilidades, convirtiéndose así en un experto en su actividad laboral.

Por otro lado, el capital intelectual es un concepto apropiado para todos. Podría comenzar en la familia que rodea al individuo. Con el pasar de los años, este individuo se va haciendo más sabio, lo que le da autoridad para dar consejo a los otros miembros, y busca dar soluciones a problemas de una manera más centrada, madura y certera cuando sea necesario.

El pensamiento ha sido otra de las tendencias de la organización moderna. Dio lugar al desarrollo de grandes procesos de innovación

tecnológica y automatización de procesos, que han permitido a la organización extinguir la mano de obra y fortalecer el trabajo basado en el pensamiento y la generación de conocimiento de las cosas. Se podría afirmar, entonces, que la aplicación del conocimiento desplazará, a largo plazo, las actividades manuales; por lo tanto, las organizaciones deben pensar en modelos estratégicos fundamentados en el conocimiento, desde las perspectivas que se presentan a continuación:

- *Conocimiento personal:* se refiere al valor que tiene el autoconocimiento de los colaboradores de la organización. No es posible avanzar en el desarrollo empresarial sin el autoconocimiento que permite identificar las habilidades y capacidades propias. Es importante conocer nuestras fortalezas y debilidades, para determinar las posibilidades de mejora.
- *Conocimiento profesional:* sin dejar de lado la experiencia adquirida, la preparación de las personas es fundamental; facilita un mayor desempeño. La persona debe notificar sus áreas fuertes y de oportunidades, para revolucionar y ser más productiva.
- *Conocimiento de la organización:* es fundamental tener pleno conocimiento de los productos y servicios que se manufacturan o se ofrecen en la organización; conocerlos a la perfección y de manera profunda incide en el desarrollo apropiado de la actividad laboral.
- *Conocimiento de la tecnología:* el desarrollo de una nueva tecnología automáticamente hace obsoleta a la anterior. El conocimiento de la tecnología que va surgiendo permitirá a las organizaciones identificar aquella que sea más apropiada y conveniente a las necesidades corporativas. De este modo logrará mayor eficacia, estará a la par de sus competidores y tendrá más presencia en el mercado. Es importante tener presente que la tecnología debe aprovecharse al máximo, para que su adquisición represente una inversión valiosa y no un gasto.

- *Conocimiento de la economía:* en el mundo globalizado actual, los directivos y los dueños de las organizaciones deben tener pleno conocimiento de lo que ocurre no solo alrededor de la organización, sino con respecto a la situación económica del país y el mundo entero. Este conocimiento facilitará la toma de decisiones, que serán más certeras y orientadas a buenos resultados. La economía es otra gran ciencia que involucra los negocios en todos los sentidos, los índices inflacionarios, el tipo de cambio de moneda, el producto interno bruto, el ingreso per cápita, la situación económica del país y otros muchos indicadores, que deben ser del interés de los empresarios, pues sus variaciones podrían afectar la economía de su empresa.
- *Conocimiento de la política:* parte del capital intelectual está en el conocimiento de las políticas y leyes que los gobiernos actualizan, que pueden afectar a la organización de manera directa o indirecta. Por tanto, es vital tener pleno conocimiento de los aspectos fiscales, laborales y jurídicos que podrían afectar el desarrollo organizacional (Naumov García, 2018).

Ahora bien, la gestión de recursos humanos ha sido abordada desde diferentes enfoques para tratar de establecer una definición única que permita la trazabilidad de las teorías existentes. Por lo tanto, la gestión del recurso humano debe verse como una estrategia que influye en el desempeño de la organización y genera ventaja competitiva repetitiva. De este modo, deja de ser una tarea netamente administrativa que apoya los procesos de la administración (Gelabert y Martínez, 2012).

Se debe destacar que, para el desarrollo de la organización, es necesario contar con personal de alto desempeño que permita garantizar la competitividad. También son determinantes la planeación estratégica del recurso humano, la selección y el reclutamiento. De igual manera, es primordial identificar y contratar a empleados que cumplan con las competencias definidas en la organización, considerando que la

orientación y la capacitación son aspectos esenciales para la gestión del conocimiento. Finalmente, la gestión del desempeño juega un rol clave para lograr una buena compensación y un desarrollo de carrera que garantice el crecimiento de las personas en las compañías (Robbins y Coulter, 2005).

Scarborough y Carter (2000) han planteado algunas directrices relacionadas con la administración del recurso humano y la gestión del conocimiento, entre las que se destacan las siguientes:

- a. *Mejores prácticas*: debe entenderse como la distribución del conocimiento, gracias a la creación de iniciativas en las que haya compromiso y participación de cada uno de los miembros de la organización.
- b. *Trabajo basado en el conocimiento*: es una forma de organizar el trabajo en el interior de cualquier organización, que consiste en identificar y gestionar las actividades que generen conocimiento. Las organizaciones deben tener identificadas aquellas áreas clave en las que se puede producir conocimiento y que necesitan potenciarse.
- c. *Congruencias*: esto se traduce en la forma en que la organización puede elevar su desempeño, mediante el desarrollo de prácticas que incrementen las capacidades del capital humano de la organización, como principal elemento del capital social.
- d. *Aprendizaje*: las organizaciones deben promover la difusión del conocimiento tácito, sin dejar de hacer seguimiento a la forma en que se convierte en conocimiento explícito para el mejoramiento de los procesos.

Finalmente, es importante remarcar que el recurso humano es el elemento esencial para el desarrollo de cualquier organización: genera el conocimiento que hace que las compañías logren mayor desarrollo. Por lo tanto, las compañías deben contar con programas de gestión de

conocimiento lo suficientemente claros, que posibiliten el cumplimiento de los propósitos de los miembros de la organización.

## Conclusiones

Hoy la gestión del conocimiento es una técnica o actividad que ha sido reconocida, desde su constitución de disciplina administrativa, como una estrategia para el desarrollo y competitividad de cualquier tipo de organización. Por esto, debe ser considerada como un proceso en que la intervención de las personas, la tecnología y la información son piezas fundamental.

Cuando las organizaciones asumen la gestión del conocimiento como herramienta estratégica para su desarrollo, comprenden que poseen una ventaja competitiva frente a los demás. Por lo tanto, sus miembros también lo asumen: comprenden con mayor precisión y valoran la importancia del conocimiento, como fundamento para el desarrollo competitivo y la gestión del recurso humano.

La gestión del conocimiento debe tener una trascendencia mayor que la gestión de la información. El conocimiento debe permear todos los niveles de la organización, de modo que la toma de decisiones sea lo suficientemente clara y se cuente con los insumos suficientes para resolver los problemas. Asimismo, es necesario innovar de manera permanente en la comercialización, la gestión de competencias, el mejoramiento de los procesos y el aprendizaje corporativo.

La organización moderna debe pensar en la gestión del conocimiento como el elemento esencial de la gestión de sus recursos humanos, y considerarla parte integral. Solo así podrá cumplir con sus propósitos u objetivos.

Cabe recordar que la gestión del conocimiento forma parte de la gestión de la sociedad. En consecuencia, el conocimiento debe ser un factor fundamental para gestionar la información implícita que poseen las personas, en el desarrollo de sus funciones y en las actividades organizacionales. Tiene, además, un papel esencial en la implementación de nuevos

procesos encaminados a facilitar la formulación o intercambio de nuevo conocimiento que estimule el desarrollo, la innovación y el aprendizaje continuo de los miembros de la organización.

En las últimas décadas, la gestión del recurso humano ha tenido una evolución permanente; sus procesos han permitido posicionar al ser humano como gestor de conocimiento, que hace posible que la organización tenga una mayor ventaja competitiva con relación a las demás organizaciones.

Toda organización debe tener claro que la gestión del conocimiento y la gestión de los recursos humanos son dos actividades que deben articularse a la planeación estratégica. Con esto se busca una movilización a corto y mediano plazo, para aprovechar las oportunidades del entorno y superar las amenazas que se presenten haciendo uso de las herramientas posibles.

Hoy la gestión del conocimiento es parte esencial de la cultura organizacional: es la columna vertebral en torno a la que se deben desarrollar cada una de las acciones de la organización, sin importar su actividad económica, tamaño o ubicación.

## Referencias

- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y el aprendizaje. *Economía Industrial*, 326, 63-72.
- Ansoff, I. (1965). *La estrategia de la empresa*. Editorial Universidad de Navarra.
- Basurto Zambrano, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(3), 3-14.
- Becerra, I., González, A. y Sabherwal, R. (2004). *Knowledge management: Challenges, solutions and technologies*. Prentice Hall.
- Beckman, T. (1999). The current state of knowledge management. En J. Liebowitz, *Knowledge management handbook* (pp. 11-22). CRC Press.

- Canals, A. (2002). ¿Quo Vadis, KM? La complejidad como nuevo paradigma para la gestión del conocimiento. *Working Paper Series WP02-005*. <https://www.uoc.edu/in3/dt/20006/20006.pdf>
- Cardoso, L. (2007). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 191-211.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cortina, J., y Santusteban, D. (2011). Perspectiva del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 11(26), 247-266.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Education.
- Davoudi, S. y Kaur, R. (2012). The mutual linkage between human resource management and knowledge management. *Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*, 1, 13-29.
- Domínguez González, R. y Martins, M. (2014). Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 152-176.
- Gandhi, S. (2004). Knowledge management and reference services. *The Journal of Academic Librarianship*, 30(5), 368-381.
- Garvin, D. (1994). Building a learning organization. *Business Credit*, 18, 78-91.
- Gelabert, C. y Martínez, A. (2012). La contribución de los recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Revista Universidad ICES*, 28(123), 133-148.
- Gold, A. H., Malhotra, A. y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 184-214.

- Hart, C. (1998). *Doing a literature review*. Sage Publications.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Hlupic, V., Poulodi, A. y Rzevski, G. (2002). Towards an integrated approach to knowledge management: “hard”, “soft” and “abstract” issues. *Knowledge and Process Management*, 9(2), 90-102.
- Lapinaa, I., Mauranea, G. y Starinecab, O. (2014). Human resource management models: Aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 110, 577-586.
- Licham, L. (2005). La planificación estratégica como aprendizaje. *Revista Médica Herediana*, 16(1), 46-57.
- Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard. *Journal of Business Research*, 94, 432-441.
- Martins, V., Ramposso, I., Anholon, R., Quelhas, O. y Leal, W. (2019). Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 229, 489-500.
- McAdam, R. y McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6(3), 91-100.
- Montoya Agudelo, C. A. y Boyero Saavedra, M. R. (2016). The human resource management as a key element and quality competitiveness organizational. *Visión de Futuro: Revista Científica*, 20(2), 15-31.
- Montoya Agudelo, C. A., Cuartas Montoya, G. P., Álvarez Rodríguez, L. F., González Marín, Y. O. y Arango Benjumea, J. J. (2019). Políticas de inclusión laboral en Colombia: elementos para la generación de calidad de vida laboral para personas en situación de discapacidad. En C. A. Montoya Agudelo, *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente: nuevos paradigmas en las organizaciones* (pp. 63-96). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

- Naumov Garcia, S. L. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Patria Educación.
- Nazim, M. y Mukherjee, B. (2016). *Knowledge Management in Libraries*. Yorkshire: Chandos Publishing.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovations*. Oxford University Press.
- Palacio Acero, L. (2011). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Perez, M., Prieto, I. y Martín, C. (2009). Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 34-56.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 17, 11-32.
- Rivera, N. y Pino, E. (2006). *Fundamentos de administración y planeación estratégica*. Trillas.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Prentice Hall.
- Rowley, J. (2003). Knowledge management the new librarianship? From custodians of history to gatekeepers to the future. *Library Management*, 24, 433-440.
- Scarborough, H. y Carter, C. (2000). *Investigating Knowledge Management*. CIPD.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. y Kleiner, A. (2014). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Granica.
- Sumi, J. (2011). Human resource management and knowledge management: revisiting challenges of integration. *International Journal of Management & Business Studies*, 1, 56-60.
- Wenger, E., McDermott, R. y Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.



# LOS RIESGOS LABORALES Y SU COSTO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

*Diana Cristina Bedoya Gómez  
César Alveiro Montoya Agudelo  
Jhon Jaime Arango Benjumea*

---

Cómo citar este capítulo:

Bedoya Agudelo, D. C., Montoya Agudelo, C. A. y Arango Benjumea, J. J. (2020). Los riesgos laborales y su costo en los procesos de gestión organizacional. En C. A. Montoya Agudelo y L. P. Pardo Martínez (eds.), *Lo humano: un factor esencial para el desarrollo organizacional. Una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos* (pp.181-217 ). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

## RESUMEN

La gestión de riesgos ha adquirido gran valor para las empresas, en su búsqueda de responder a la incertidumbre y las exigencias de las diferentes crisis financieras y las variables de mercados internacionales cada vez más globalizados, donde los inversionistas y los clientes de bienes o servicios pueden estar ubicados en cualquier lugar del mundo y bajo condiciones cambiantes. Todo ello lleva a las organizaciones a identificar y evaluar las variables que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos y contar con medidas que mitiguen el impacto de potenciales situaciones negativas. Si bien las empresas invierten en la gestión de riesgos, no siempre conocen su costo, no saben cuántos son los recursos dispuestos para su implementación, mantenimiento y mejora, y mucho menos cuentan con los indicadores de su efectividad. Este capítulo presenta un análisis detallado de la gestión de riesgos laborales desde la perspectiva de los elementos legales en Colombia y de la integración del sistema en seguridad y salud en el trabajo, al tiempo que describe los costos que debe considerar una organización para valorar las acciones que buscan prevenir el riesgo de accidente en el trabajo y aquellos costos que implican la materialización de este riesgo. El fin es suministrar a la gerencia información necesaria para la toma de decisiones en materia de inversión, que permita trazar las estrategias de optimización del costo total del riesgo laboral.

**PALABRAS CLAVES:** costos, gestión de riesgos laborales, riesgos, seguridad y salud en el trabajo.

**ABSTRACT**

Risk Management has taken great value for companies, seeking to respond to the uncertainty and demands of different financial crises and the variables of increasingly globalized international markets, where investors and customers of goods or services may be located anywhere in the world, and under changing conditions. All this leads them to the need to identify and evaluate the variables that may affect the fulfillment of the company's objectives and to have measures that can mitigate the impact of negative situations for the company. Although companies invest in risk management, they do not know their cost, they do not know how many resources are available for their implementation, maintenance and improvement, much less have indicators of their effectiveness. The following article presents a detailed analysis of occupational risk management from the legal elements in Colombia, the integration of the occupational health and safety system, as well as describes all the costs that an organization must consider to assess the actions that seek to prevent the risk of accident at work and those costs that imply the materialization of this risk. Providing management with the information necessary for investment decision-making, which enables the optimization strategies of the total cost of labor risk to be traced.

**KEYWORDS:** risks; management of occupational risks; costs, safety and health at work.

## Introducción

Los riesgos laborales constituyen una preocupación permanente para Empleadores y empleados. La responsabilidad en la prevención de los riesgos laborales debe trascender las exigencias legales hacia una conciencia colectiva e individual tanto de la organización como de las personas que en ella laboran. Los riesgos de accidentes o lesiones en el trabajo están asociados al tipo de actividades que se realicen y al área en el cual estas se desarrollan. Si bien los cargos operativos tienen mayor riesgo de lesiones por el tipo de labor corporal, los cargos administrativos también tienen riesgos asociados a posturas inadecuadas del cuerpo, al estrés laboral y al ambiente físico y mental del puesto de trabajo. En este sentido, la organización debe garantizar la seguridad en el trabajo para unos y otros.

La legislación colombiana en materia de seguridad en el trabajo provee todo un sistema que va desde la planeación hasta la evaluación del sistema de riesgos laborales. En este escenario, cada empleado tiene una responsabilidad de autocuidado y cuidado mutuo, pues la disminución del riesgo laboral no es un asunto únicamente organizacional, sino individual y por microáreas de trabajo. La finalidad del sistema de seguridad en el trabajo guarda relación con el mejoramiento continuo de las condiciones laborales, tanto desde lo físico como lo mental de los empleados.

El Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015, o Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, expedido por el Ministerio de Trabajo, compila las normas que en materia de seguridad laboral rigen en el territorio colombiano. El decreto es un instrumento jurídico que tiene como objetivo la racionalización de las normas que rigen el sector trabajo. Dentro del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el decreto contempla un conjunto de indicadores que permiten medir la disponibilidad de recursos organizacionales, el desarrollo e implementación del SG-SST, así como el mejoramiento del sistema de seguridad en el trabajo.

Igual de importante es el tratamiento de los costos organizacionales asociados al riesgo laboral. A partir de las categorías de *personas, procesos,*

*máquinas, herramientas, instalaciones y entorno*, según lo sugiere Mejía (2013), es posible determinar las causas y subcausas que inciden en el costo total de un accidente de trabajo. Al respecto, es menester mencionar que existen costos visibles, fáciles de medir y contabilizar, y costos ocultos, más difíciles de hacerlo. En la categoría *personas* se resaltan las subcausas de incumplimiento de procedimientos; en la categoría *procesos*, la falta de estandarización; en las categorías *máquinas y herramientas*, la falta de mantenimiento; en la categoría *instalaciones*, las condiciones inadecuadas; y en la categoría *entorno*, los disturbios.

En cuanto a la medición del costo total del riesgo por accidente de trabajo, se plantea que dicho costo es igual al costo del control de riesgo, más el costo de la financiación del riesgo, más el costo de materialización del riesgo. Respecto al costo del control del riesgo, son representativos los costos de prevención, los costos del proceso de selección, los costos del mantenimiento preventivo y los costos de auditorías internas, supervisión y autoinspección. En cuanto al costo de protección del riesgo, son representativos los costos por uso de elementos de seguridad. Para los costos de transferir, son representativos los costos por pólizas de seguros. Y en los costos de materialización del riesgo son representativos los costos por daños, víctimas e interrupciones de procesos.

En este orden de ideas, el desconocimiento e incumplimiento de la normatividad relacionada con los riesgos laborales trae consigo costos de riesgos laborales que pueden afectar el funcionamiento financiero de la organización, en detrimento de la calidad de vida de las personas que en ella laboran. En consecuencia, el costo total del riesgo articula la función de costos y la gestión del sistema de riesgos laborales.

## Metodología

Este trabajo se realizó bajo un enfoque cualitativo, para lo cual se recurrió a la investigación documental de diversas fuentes secundarias, por medio de un estudio bibliográfico de libros, artículos e informes de

investigación. La revisión sistemática de información se realizó sobre *riesgos; gestión de riesgos laborales; costos, seguridad y salud en el trabajo*. Los índices que fueron utilizados para la búsqueda de la información fueron ProQuest, Redalyc, Scielo y Dialnet.

Se tuvo presente en los criterios de búsqueda que la información rastreada estuviera relacionada con la temática desarrollada en este capítulo. No hubo ninguna restricción en el idioma y mucho menos en el lugar de publicación del material bibliográfico.

Se tuvo cuidado en hacer un rastreo de la normatividad más vigente relacionada con la salud y la seguridad en el trabajo, información que fue sustraída de los sitios web de las ARL, el Ministerio del trabajo y en la Dirección de Riesgos Laborales de dicho ministerio. Con la información recolectada, se realizó un análisis de los elementos más relevantes, lo cual permitió la construcción de este texto.

La gestión de riesgo implica la implementación de metodologías que buscan cumplir cinco actividades fundamentales: identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos, permitiendo de esta forma tener un análisis completo. Por su parte, la gestión de costos permite contar con información para la toma de decisiones, algo que se evidencia con la aplicación de metodologías que buscan ampliar el análisis no solo del costo del producto o servicio, sino también profundizado en temas específicos como calidad, logística, ambiental, procesos, actividades, entre otros.

El costo total del riesgo articula la función de costos y la gestión de riesgos, convirtiéndose en el eslabón desde el aporte del componente financiero, de tal suerte que se tenga claridad frente a las acciones que adelanta la organización en pro de reducción del riesgo, para de esta forma tomar conciencia de la inversión que la empresa realiza en este proceso.

Para finalizar, se determina el costo total del riesgo de accidente de trabajo, con los elementos que incluye la gestión de este riesgo, pero entendiendo que para calcular el costo total de la empresa se deben sumar los costos atribuibles a todos los riesgos identificados y administrados en la compañía y los de la dependencia que lidera la gestión de riesgos organizacionales.

## Riesgos laborales

En el Estado colombiano se cuenta con un sistema de seguridad social integral compuesto por el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SG-SST), el Sistema General de Pensiones (SGP) y el Sistema de Riesgos Laborales (ARL). Los tres desempeñan un papel fundamental para garantizar a todos los colombianos calidad de vida. Sin embargo, para el desarrollo de este documento se hará mayor énfasis en los sistemas de riesgos laborales, no solo por su importancia en el marco normativo actual (Decreto 1072 de 2015), sino por su relevancia en el cuidado de la seguridad y salud de cada uno de los trabajadores colombianos y por el alto costo que ello puede traer para la organización del siglo XXI.

Los riesgos laborales son esa situación en la que puede estar expuesto cualquier trabajador mientras está desarrollando cualquier tipo de actividad laboral, contexto en el que está en una exposición de llegar a sufrir ya sea un accidente de trabajo o tener una enfermedad laboral. Un riesgo laboral hace referencia a ese suceso repentino, no esperado, que puede ocurrir en el desarrollo de la actividad laboral. Una enfermedad laboral es la exposición por mucho tiempo, por parte de un trabajador, a un factor de riesgo, que con el pasar del tiempo puede afectar su salud y conllevar disminución de la capacidad laboral y la calidad de vida en el trabajo.

De acuerdo con la normatividad vigente colombiana en materia de salud y seguridad en el trabajo, al momento de presentarse un siniestro laboral —ya sea por accidente de trabajo o enfermedad laboral—, este debe ser reportado de manera inmediata a la Administradora de Riesgos Laborales (ARL)<sup>1</sup>, con independencia de si esta situación tiene como consecuencia que se eleven los costos para la organización.

Como se ha dicho, todas las personas en el interior de la organización, sin importar su rol u ocupación, están en una permanente exposición a

---

1 Estás son entidades públicas o privadas encargadas de asegurar a todos los trabajadores de cualquier tipo de organización en el Estado colombiano, es decir, estas son compañías de seguros de vida.

sufrir una enfermedad laboral o un accidente de trabajo; por ello, se hace necesario que todos los empleadores cuenten con sistemas organizacionales que impidan que ello ocurra, para asimismo proyectar que no se eleven los costos en la compañía. En este marco, el Ministerio del Trabajo ha emanado el Decreto 1072 de 2015, Decreto Reglamentario del Sector Trabajo, donde se establecen todos los elementos que se deben tener presentes para la formulación de un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) que pueda garantizar la seguridad laboral de los trabajadores.

Es necesario establecer la importancia de que las organizaciones asuman la responsabilidad de afiliar a todos sus empleados a un Fondo de Riesgos Laborales, no solo como una respuesta a los lineamientos establecidos en el marco normativo laboral colombiano, sino en pro de garantizar la seguridad en el desarrollo de las actividades laborales. En la actualidad, el pago a los riesgos laborales debe ser asumido en su totalidad por el empleador, quien puede realizar dicho pago teniendo en cuenta las diferentes clases de riesgos existentes: desde el menor riesgo, que está con la categoría 1, donde están vinculados todos los trabajos administrativos o aquellas actividades laborales que se realizan en oficinas; hasta los riesgos de nivel 5, donde se ubican aquellos trabajadores que se encuentran en construcciones, minerías o explotación petrolera (por citar algunos ejemplos).

En Colombia, el Sistema General de Riesgos Laborales está compuesto por dos tipos de instituciones: las públicas y las privadas, las cuales velan por dar cumplimiento a la normatividad jurídica imperante. En el ámbito público, el Ministerio de Trabajo es la entidad que regula y vigila que se respete la aplicación de la normatividad vigente en el ámbito nacional. Por su parte, la Superintendencia Financiera de Colombia tiene la función de vigilar los recursos que las entidades privadas (es decir, las ARL) operan a partir de los aportes de los empleadores como pago de afiliación a los riesgos laborales. Las ARL son instituciones privadas autorizadas por el Gobierno nacional para prestar los servicios de atención por accidente o enfermedad laboral.

La no afiliación por parte de los empleadores al Sistema General de Riesgos Laborales implica que, en caso de presentarse un accidente laboral, se surtan sanciones legales y se presente una elevación de los costos en la organización, toda vez que debe ser el empleador el que asuma los costos que pueda generar una eventual enfermedad laboral o un accidente de trabajo de alguno de sus empleados.

### **El Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Hoy en día las organizaciones, dada la diversidad y complejidad de sus procesos productivos, están expuestas a peligros, amenazas y riesgos en relación con cada uno de sus trabajadores, el principal capital con que cuentan. Es cierto que todos los trabajadores están interactuando constantemente con diversas situaciones que podrían afectar de manera positiva o negativa su desarrollo; por esta razón, emergió la necesidad de establecer parámetros que respondieran a unas condiciones de trabajo, fundamentados en el cuidado del ambiente, la tarea y la organización, y que también influyeran en el cuidado de la salud del trabajador.

Hablar de SG-SST es aludir a esa disciplina que se ha encargado de la prevención de las posibles lesiones o enfermedades que puedan ser causadas por las diferentes condiciones de trabajo en las que se desenvuelve una persona contratada. De igual manera, se hace referencia tanto a la protección como a la promoción de la salud de cada uno de los empleados, sin importar su posición en el interior de la organización o el tipo de actividad que desempeñen. En suma, el SG-SST es una disciplina que tiene como objeto garantizar el bienestar físico, mental y social de los trabajadores de cualquier organización.

Como se ha dicho, en Colombia el Ministerio del Trabajo es la entidad encargada de establecer y dictar aquellas políticas, planes, programas y proyectos enfocados para el sector trabajo, buscando fomentar el respeto de todos los derechos esenciales y que se brinden todas las garantías a los trabajadores, a fin de que puedan contar con un fortalecimiento,

promoción y protección en cada una de las actividades de la economía —incluida la solidaria— y, por ende, se garantice el respeto por un trabajo digno y decente en igualdad de condiciones (Pérez *et al.*, 2019). Para dar cumplimiento a lo expuesto, el Ministerio debe establecer un sistema efectivo que vigile, informe, registre y controle a las organizaciones públicas y privadas a lo largo del territorio nacional, y por tal razón nace el SG-SST.

En el Estado colombiano, el SG-SST está reglamentado principalmente por el Decreto 1072 de 2015, en su sexto capítulo, específicamente en el articulado 2.2.4.6.4, donde se estipula:

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo. (Ministerio del Trabajo, 2015)

El proceso relacionado con este sistema está compuesto por la política, planificación, evaluación, aplicación, organización, auditoría y acciones de mejora; todo ello con el propósito de establecer acciones que permitan el anticipamiento, reconocimiento, evaluación y control de todos los posibles riesgos que pueden afectar la seguridad y la salud en el trabajo. Para la implementación y liderazgo del sistema, toda organización debe contar con un empleado que lidere dicho programa y responda efectivamente a los lineamientos establecidos por la normatividad colombiana. Y aunque se cuente con este líder, debe ser un compromiso de todos los trabajadores de la organización la aplicación de las medidas de seguridad y salud en el trabajo y el mejoramiento de las condiciones y el medio ambiente laboral, para que haya un control de cada uno de los posibles riesgos que pueden presentarse.

De forma directa o indirecta se ha dicho que el propósito del programa de SG-SST es el desarrollo de estrategias encaminadas hacia la prevención

de accidentes y enfermedades laborales, al igual que la protección y promoción de la salud de cada uno de los trabajadores o contratistas. Lo anterior puede lograrse mediante la aplicación, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema, teniendo en cuenta que su principio está fundamentado en el ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar, materializado en el Acuerdo 0312 del 2019.

Ahora bien, según lo presentado hasta el momento, surge la pregunta: ¿a quién está destinado el proceso de aplicación del SG-SST? Este proceso está diseñado para que todos los empleadores públicos y privados lo apliquen; es decir, todo tipo de organización tiene la obligación de hacer implementación, sostenimiento y actualización del programa. Es necesario destacar que, al momento de implementar el programa, los trabajadores —sin importar el tiempo de vinculación a la organización— son los principales protagonistas de su salud laboral. Por lo anterior, es necesario destacar algunas de las obligaciones y responsabilidades que deben tener claras tanto empleadores como empleados en el contexto del SG-SST (tabla 1). Se busca que su conocimiento conduzca a disminuir al máximo toda posibilidad de accidente, a fin de que no se incrementen los costos en la organización.

**TABLA 1. OBLIGACIONES PARA LOS EMPLEADORES Y RESPONSABILIDADES DE LOS EMPLEADOS**

Obligaciones para los empleadores	Responsabilidades de los empleados
Diseñar, divulgar y firmar su propia política de SG-SST.	Estar atentos a procurar el cuidado integral de su salud en el interior de la organización, no solo en el proceso de desarrollo de sus funciones, sino de manera general.
Designar aquellas responsabilidades que estén relacionadas con el SG-SST, sin importar los niveles de la organización.	
Asignar los recursos físicos, financieros, técnicos y de personal suficientes para el diseño, implementación, evaluación permanente y mejora de todo el sistema.	Informar de manera veraz y sobre el estado de salud en el que se encuentra.
Dar cumplimiento por lo menos a los requisitos o estándares mínimos que se han establecidos en el SG-SST según la normatividad vigente.	

Obligaciones para los empleadores	Responsabilidades de los empleados
Diseñar e implementar aquellas disposiciones que, aunque mínimas, sean efectivas para que se puedan identificar los principales peligros, para así evaluar y valorar los posibles riesgos a los que el personal está expuesto en la organización.	Dar cumplimiento a la normatividad, reglamentación y demás instrucciones que la organización defina sobre el SG-SST diseñado e implementado en la institución.
Diseñar algunos controles que permitan prevenir posibles daños a la salud de los trabajadores.	
Formular el plan de trabajo anual, el cual debe estar orientado al cumplimiento de los objetivos establecidos en el SG-SST de la organización.	Brindar información oportuna y clara al empleador sobre los posibles peligros o riesgos que puedan presentarse en el desarrollo de su función o en su sitio de trabajo.
Diseñar y ejecutar actividades encaminadas a la prevención de posibles accidentes o enfermedades laborales.	
Diseñar estrategias que garanticen la participación de todos los trabajadores de la organización en la ejecución del programa de SG-SST.	Participar de manera activa en los diversos procesos de capacitación que la organización proponga relacionados con el SG-SST.
Programar y ejecutar todo el proceso de capacitación de cada uno de los trabajadores en los temas relacionados con el SG-SST, según lo establecido en la normatividad vigente.	
Garantizar la integración entre los diferentes aspectos que forman parte del SG-SST y los demás sistemas de gestión, procedimientos, procesos y decisiones que se han formulado en la organización en relación con la salud y seguridad de los empleados.	Participar de manera activa para se pueda dar cumplimiento a los objetivos del SG-SST que la organización ha definido para garantizar seguridad en el desarrollo de las actividades laborales.

Fuente: elaboración propia.

## Normatividad relacionada con el SG-SST en el Estado colombiano

El interés del Estado colombiano en trabajar de manera precisa en la formulación de una normatividad relacionada con la SG-SST ha llevado a establecer varias normas cuyo propósito se sustenta en garantizar el cuidado de la seguridad y la salud de todas las personas en su lugar de trabajo (tabla 2).

TABLA 2. MARCO NORMATIVO SOBRE SG-SST

Nombre	Tema
Resolución 2400 de 1979	Estatuto de Seguridad Industrial
Ley 9 de 1979	Código Sanitario Nacional
Resolución 2413 de 1979	Reglamento de Higiene y Seguridad para la Industria de la Construcción
Decreto 614 de 1984	Se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país
Resolución 2013 de 1986	Comité Paritario de Salud Ocupacional
Ley 100 de 1993	Sistema General de la Seguridad Social
Decreto 1108 de 1994	Por el cual se sistematizan, coordinan y reglamentan algunas disposiciones en relación con el porte y consumo de estupefacientes y sustancias psicotrópicas
Decreto 1295 de 1994	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales
Resolución 1016 de 1989	Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país
Resolución 1075 de 1992	Campaña de control de la farmacodependencia, el alcoholismo y el tabaquismo
Ley 55 de 1993	Seguridad en la utilización de productos químicos en el trabajo
Decreto 1530 de 1996	Accidente de trabajo y enfermedad profesional con muerte del trabajador
Ley 361 de 1997	Mecanismos de integración social de las personas con limitación
Resolución 1995 de 1999	Manejo de las historias clínicas
Ley 789 de 2002	Contrato de aprendizaje
Circular Unificada de la Dirección Nacional de Riesgos Profesionales de 2004	Condiciones del lugar de trabajo
Decreto 4369 de 2006	Afiliación a la Seguridad Social en empresas de servicios temporales
Ley 1010 de 2006	Acoso laboral
Ley 962 de 2005	Ley Antitrámites (registro del Reglamento de Higiene y Seguridad)
Ley 776 de 2012	Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales
Resolución 1401 de 2007	Reglamenta la investigación de accidentes e incidentes de Trabajo
Resolución 2346 de 2007	Regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales

Nombre	Tema
Resolución 1918 de 2009	Modifica los artículos 11 y 17 de la Resolución 2346 de 2007 y se dictan otras disposiciones
Ley 1221 de 2008	Normas para promover y regular el teletrabajo
Resolución 1956 de 2008	Por la cual se adoptan medidas en relación con el consumo de cigarrillo o tabaco
Resolución 2646 de 2008	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosociales en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por estrés ocupacional
Ley 1335 de 2009	Prevención y consumo de tabaco
Decreto 2566 de 2009	Tabla de enfermedades profesionales
Circular 0038 de 2010	Espacios libres de humo y sustancias psicoactivas en las empresas
Ley 1503 de 2011	Promueve la formación de hábitos, comportamientos y conductas seguros en la vía y se dictan otras disposiciones
Resolución 652 de 2012	Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones
Ley 1616 de 2012	Salud mental y otras disposiciones
Resolución 1356 de 2012	Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 652 de 2012
Decreto 884 de 2012	Reglamento de la Ley 1221 de 2008, sobre el teletrabajo
Ley 1562 de 2012	Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional
Resolución 1409 de 2012	Por la cual se establece el reglamento de seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas
Decreto 1352 de 2013	Juntas de Calificación
Decreto 0723 de 2013	Por el cual se reglamenta la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas, y de los trabajadores independientes que laboren en actividades de alto riesgo
Decreto 2851 de 2013	Seguridad vial
Resolución 1565 de 2014	Guía metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de Seguridad Vial
Decreto 1477 de 2014	Nueva tabla de enfermedades laborales
Decreto 1443 de 2014	Implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo
Decreto 055 de 2015	Reglamenta la afiliación de estudiantes al SGRL y otras disposiciones

Nombre	Tema
Decreto 472 del 2015	Por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones
Decreto 1072 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo
Resolución 2851 de 2015	Reporte de accidentes graves, mortales y enfermedades laborales a la Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo
Decreto 171 de 2016	Unificación de plazos para la implementación del SG-SST
Decreto 583 de 2106	Tercerización laboral
Decreto 1563 de 2016	Por medio de la cual se reglamenta la afiliación voluntaria al Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones
Resolución 4927 de 2016	Por la cual se establecen los parámetros y requisitos para desarrollar, certificar y registrar la capacitación virtual en el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo
Decreto 052 de 2017	Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)
Resolución 0144 de 2017	Por la cual se adopta el formato de identificación de peligros establecido en el artículo 2.2.4.2.5.2, numerales 6.1 y 6.2 del Decreto 1563 del 2016, y se dictan otras disposiciones
Resolución 0312 de 2019	Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
Sentencia 041 de 2019	Derecho a la estabilidad laboral reforzada de persona en estado de debilidad manifiesta por razones de salud
Resolución 2404 de 2019	Por la cual se adopta una batería de instrumentos para la medición de los riesgos psicosociales

Fuente: autores.

Como ya se ha señalado, el interés del Estado colombiano por la SG-SST ha conllevado la expedición de una variada normatividad cuyo objeto general es la seguridad y la salud en el trabajo. Entre la a normatividad más relevante que se debe tener en cuenta a la hora de hablar de riesgos laborales en Colombia se encuentra;

- *Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*: expedido por el Ministerio del Trabajo Nacional, su propósito es compilar la normatividad vigente relacionada con el sector trabajo, cuya aplicación es igual tanto para entidades

públicas como privadas, sin importar el sector de trabajo o vincula laboral (es decir, personas naturales o jurídicas).

- *Resolución 0312 de 2019*: expedida por el Ministerio del Trabajo, tiene como objetivo la definición de los estándares mínimos que deben tener en cuenta los empleadores y el contratante para el SG-SST. Se destaca de esta resolución, en su contenido, el conjunto de normas, requisitos y procedimientos que deben aplicarse en las fases de evaluación, plan de mejoramiento, ejecución, seguimiento y mejora, inspección, vigilancia y control.
- *Norma ISO 45001 (v. 2018)*: se constituye en la nueva norma internacional del SG-SST, la cual entra en sustitución de la conocida norma OSHAS 18001. Su principal objetivo es la prevención de los riesgos laborales, de accidentalidad y de enfermedades laborales. Esta nueva versión de la ISO 45001 busca que todas las organizaciones puedan identificar y controlar de manera coherente los riesgos de la salud y la seguridad, a fin de ir reduciendo los potenciales accidentes, y así lograr apoyar el cumplimiento de las leyes y tener un mejoramiento de su rendimiento de manera global. Esta norma trae algunos beneficios, entre los cuales se pueden destacar:
  - Una integración global de la prevención de todos los riesgos laborales que se pueden tener en la organización, sin importar el nivel en el que se ubiquen.
  - Mejora continua y promoción del SG-SST.
  - Mayores mecanismos para la protección de los trabajadores.
  - Mejoramiento de la imagen y confianza que puede tener la organización ante todos sus miembros.
  - Estrategias para la reducción del número de accidentes de trabajo y ausentismo.
  - Mayor cumplimiento de los requisitos legales y normativos.
  - Crecimiento de la productividad de cada uno de los trabajadores.

Según el Ministerio de Trabajo, todas las empresas en el Estado colombiano tenían fecha hasta el mes de junio del año 2017 para la implementación y ejecución del SG-SST, el cual podría realizarse de manera progresiva, pausada y de forma sistémica. Y para ello debían alinearse con la cinco fases que se presentan en la figura 1. Estas fases son la base para garantizar el éxito del programa y evitar un sobrecosto en los procesos de gestión de la organización por falta de su aplicación.

FIGURA 1. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN EL PROGRAMA DE SG-SST

#### Aplicación del SG-SST

##### Fase 1: Evaluación inicial

Responsable: Todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo cualquier modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, empresas de servicios temporales, con la asesoría de las Administradoras de Riesgos Laborales.

##### Fase 2: Plan de mejoramiento

Responsable: Todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo cualquier modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, empresas de servicios temporales.

##### Fase 3: Ejecución del SG-SST

Responsable: Todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo cualquier modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, empresas de servicios temporales.

##### Fase 4: Seguimiento y plan de mejora

Responsable: Todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo cualquier modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, empresas de servicios temporales.

##### Fase 5: Inspección, vigilancia y control:

Responsable: El Ministerio del Trabajo.

Fuente: elaboración propia a partir de la Resolución 0312 de 2019.

En la primera fase, *evaluación inicial*, es preciso que cualquier organización realice su proceso de autoevaluación en función de identificar las prioridades respecto a SG-SST, para tener argumentos y bases para la

formulación del plan de trabajo anual. Para la elaboración de este primer diagnóstico, es conveniente efectuar las siguientes acciones:

- Hacer una identificación de toda la normatividad vigente relacionada con el SG-SST.
- Detectar los peligros y valorar los riesgos que pueden tenerse en el interior de la organización.
- Identificar las amenazas y realizar una evaluación de la vulnerabilidad en la organización.
- Realizar una evaluación de la efectividad de las medidas que se han implementado para el control de los peligros, riesgos y amenazas en la organización.
- Identificar los aspectos sociodemográficos más relevantes de los trabajadores de la organización.
- Identificar y analizar tanto los accidentes como las enfermedades laborales que se han presentado en la organización en los últimos dos años, a fin de identificar con claridad las causas que han llevado a ello.
- Diseñar, aplicar y hacer seguimiento a los indicadores de SG-SST.

La segunda fase, *plan de mejoramiento conforme a la evaluación inicial*, busca determinar el conjunto de elementos de control que consolidan las acciones enfocadas al mejoramiento, para la corrección de todas las debilidades halladas en el proceso de evaluación. En esta fase pueden definirse actividades como las siguientes:

- Formulación de un plan de trabajo anual.
- Propuesta de medidas de acciones fundamentadas en todos los riesgos identificados.
- Formulación de los objetivos del programa, sus actividades y responsables.

- Propuesta de los indicadores que más se adapten a la evaluación del sistema.
- Diseño de un plan de capacitación que responda a las necesidades del sistema.
- Formulación y definición del sistema de vigilancia epidemiológica para la organización.
- Definición por parte de la organización de los elementos requeridos para la implementación del SG-SST (como lo financiero, lo humano y lo técnico).

La tercera fase, *ejecución del SG-SST*, busca poner en marcha el SG-SST, posteriormente a la autoevaluación y al plan de mejora realizados (fases anteriores). En esta fase se pueden desarrollar las siguientes actividades:

- Llevar a cabo las medidas establecidas de intervención.
- Ejecutar las actividades formuladas en el plan de acción.
- Desarrollar o ejecutar el plan de capacitación propuesto.
- Contar con el comité paritario (Copasst) o vigía de salud, siempre teniendo en cuenta el número de empleados.
- Conformar el comité de convivencia laboral.

La cuarta fase, *seguimiento y plan de mejora*, busca llevar a cabo el proceso de evaluación y vigilancia preventiva que debe efectuarse para el desarrollo e implementación del SG-SST. En modo alguno debe restársele importancia al plan de mejora. El Ministerio del Trabajo podría llevar a cabo el proceso de regulación, teniendo presente los estándares mínimos que se han dispuesto en la Resolución 0312 de 2019. Algunas de las actividades que se pueden considerar para el desarrollo de esta fase son:

- Proceso de auditoría interna o externa.
- Realizar una revisión contante del sistema por parte de la alta dirección de la organización.

- Llevar a cabo el reporte de todas las condiciones laborales que se hayan identificado.
- Revisar de manera permanente los indicadores formulados.

La quinta fase, *inspección, vigilancia y control*, es la última actividad que se lleva a cabo en el proceso de aplicación del SG-SST. En esta fase, en ocasiones se llevan a cabo visitas o actividades relacionadas con la inspección, vigilancia y control del sistema como tal. Las ARL son las instituciones encargadas en el territorio colombiano de brindar asesorías y asistencia técnica en el proceso de implementar y capacitar en el programa de SG-SST para todos sus afiliados. Frente a lo anterior, se hace necesario destacar que las ARL pueden valorar aspectos como:

- Cumplimiento de la política establecida para el SG-SST.
- Verificación de los resultados de los indicadores que se han formulado.
- Verificación de la participación por parte de los trabajadores en el programa SG-SST.
- Importancia y aplicación del sistema SG-SST frente a los proveedores y contratistas.
- Planificación, desarrollo y aplicación.
- Proceso de gestión del cambio.
- Investigación tanto de accidentes como de enfermedades laborales.

Debe destacarse que al momento de contarse con un plan para la implementación del SG-SST, se hace necesario tener clara la importancia de establecer tanto objetivos como indicadores, los cuales deben permitir que se dé cumplimiento a las metas en materia de seguridad y salud, al igual que hacer una rigurosa medición y evaluación del plan de mejora continua.

Como se ha expresado, en la segunda fase de implementación del SG-SST se deben crear sus objetivos, los cuales han de tener una resolución

desde la autoevaluación inicial y desde la misma auditoría que se realice según los lineamientos establecidos en el Decreto 1072. Los objetivos que se propongan para el SG-SST deben caracterizarse por:

- Su claridad.
- Su posibilidad de medición.
- Que sean cuantificables.
- Que cuenten con metas precisas y bien definidas para su cumplimiento.
- Que sean lo suficientemente adecuados a las características, tamaño y actividad económica de la organización.
- Su coherencia con los planes de trabajo que se propongan de manera anual con relación a las SG-SST, pero sin dejar de lado las prioridades identificadas.
- Su compatibilidad con el cumplimiento de la normatividad vigente y su aplicación con relación a los riesgos laborales, sin excluir en algún momento los estándares mínimos que ofrece el sistema de garantía de calidad del sistema de riesgos laborales que se haya decidido aplicar.
- Hacer explícitos y conocidos estos estándares mínimos por todos los empleados de la organización.
- Tener una evaluación permanente para su corrección y mejora.

Ahora bien, con relación a los indicadores del SG-SST, es importante dejar claro que ellos son el apoyo al sistema como tal: son esa herramienta que se utiliza para medir y hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos formulados desde el proceso de planeación. Según el Decreto 1072, en su artículo 2.2.4.6.2, existen tres tipos de indicadores que pueden servir para la medición del sistema como tal:

*Indicadores de estructura:* medidas verificables de la disponibilidad y acceso a recursos, políticas y organización con que cuenta la empresa para atender las demandas y necesidades en Seguridad y Salud en el Trabajo.

*Indicadores de proceso:* medidas verificables del grado de desarrollo e implementación del SG-SST.

*Indicadores de resultado:* medidas verificables de los cambios alcanzados en el periodo definido, teniendo como base la programación hecha y la aplicación de recursos propios del programa o del sistema de gestión. (Ministerio del Trabajo, 2015, p. 87)

Es importante, entonces, que desde la organización se definan los indicadores cualitativos o cuantitativos —según corresponda— para evaluar la estructura, el proceso y el resultado del SG-SST de la organización. Ahora bien, los indicadores que se formulen deben tener alineación con el plan estratégico y, por lo tanto, es necesario que se les haga seguimiento continuo. Cada indicador formulado debe contar con una ficha técnica que contenga información como:

- Definición
- Interpretación
- Valor que se espera cumplir o cuál es el resultado que se espera
- Método para su cálculo
- Fuente o suministro de información
- Periodicidad para su reporte
- Alcance de dicho indicador
- Resultado del indicador y quien debe conocerle

Finalmente, es importante destacar el valor que tiene la auditoría de cumplimiento del SG-SST. Anteriormente se habló de la existencia de una fase de seguimiento y mejora, y son las auditorías de cumplimiento del

SG-SST las que se han convertido en ese proceso relevante para que pueda medirse tanto el funcionamiento del sistema como el cumplimiento de la normatividad existe. Debe tenerse presente que la auditoría que se realice al proceso debe llevarse a cabo de manera anual, y en ella es importante la participación del Comité Paritario o Vigía de SST. En el proceso de auditoría nadie puede auditar su propio trabajo; es decir, los auditores pueden ser internos, pero deben ser independientes a la actividad que es objeto de verificación.

Cuando se está llevando a cabo el proceso de auditoría, debe preponderar que estas abarquen y verifiquen aspectos como los siguientes:

- Cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo formulada en la organización. Dicha política debe contener tanto los objetivos como la identificación de los peligros, evaluación, valoración de riesgos y la manera como se pueden establecer los controles. Es inexorable dar cumplimiento a la normatividad vigente relacionada con los riesgos laborales.
- Es necesario que los empleadores hagan seguimiento permanente a los resultados de los indicadores de estructura, proceso y resultado, a fin de que ellos estén alineados con el plan estratégico propuesto por la organización.

No cabe duda de que los trabajadores son quienes están directamente en contacto con cualquier tipo de riesgo; por lo tanto, es fundamental que sean ellos quienes puedan apoyar el desarrollo de estrategias que permitan evitar los riesgos y, en consecuencia, no tener un sobrecosto en el proceso.

Es fundamental que todo auditor rinda cuenta sobre los resultados del proceso de auditoría, el cual es una consecuencia del desarrollo de su responsabilidad y obligación, y hacer un reporte de todos los elementos que se ha encontrado positivos o negativos en su proceso.

Para lograr que todos en la organización conozcan y comprendan el SG-SST, no es suficiente que se lleven a cabo procesos de capacitación

solamente, sino que es fundamental que se cuente con mecanismos de comunicación precisos y eficaces que lleguen tanto a los trabajadores como a los contratistas.

Ya se ha establecido la necesidad de hacer una identificación de todos los peligros a los que están expuestos los empleados y, por lo tanto, es esencial hacer una evaluación permanente de cada uno de los riesgos que pueden derivarse de los cambios internos o externos. Por ello, es fundamental adoptar las medidas preventivas y de control para evitar situaciones lamentables.

### **Costo total del riesgo**

Para dar claridad en el manejo del costo total del riesgo, se presenta a continuación el desarrollo del costo de un solo riesgo que corresponde al de accidente de trabajo, en el cual se identifican las causas y se definen los mecanismos de control para reducir el riesgo. Para el desarrollo del ejercicio se tomó como punto de partida el análisis del riesgo de accidentes propuesto por la profesora Rubi Consuelo Mejía (2013) en el libro *Identificación de riesgos*, aunque se realizaron las adaptaciones necesarias para definir el costo total del riesgo.

El riesgo de accidente de trabajo forma parte del riesgo laboral. “Un accidente de trabajo puede producir lesiones orgánicas, invalidez, muerte o una perturbación funcional” (Mejía, 2013, p. 40). Según la técnica de análisis causa-efecto, o espina de pescado, para el riesgo de accidente se tienen identificadas varias causas, agrupadas por categorías como *personas, procesos, máquinas, herramientas, instalaciones y entorno*; a su vez, para cada una de estas causas se relacionan subcausas, como se muestra en la tabla 3.

**TABLA 3. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL RIESGO DE ACCIDENTE**

Riesgo	Categoría de causas	Subcausas
Riesgo de accidente de trabajo	Personas	Perfil inadecuado del cargo Fallas en la selección de personal Falta de experiencia Falta de capacitación Incumplimiento de procedimientos Condiciones de salud inadecuada Ausencia de elementos de seguridad Ausencia de políticas de seguridad
	Procesos	Falta de estandarización Fallas en la estandarización Falta de supervisión Falta de mediciones
	Máquinas	Falta de mantenimiento Deterioro Cortocircuito Error en la compra Falta de recursos
	Herramientas	Falta de mantenimiento Deterioro Error en la compra Falta de recursos
	Instalaciones	Deterioro Falta de mantenimiento Condiciones inadecuadas Fallas de iluminación Exceso de ruido Desorden Disturbios
	Entorno	Temblor Explosión Anegación

Fuente: Mejía (2013, pp. 71-77).

También es importante la definición de los efectos de este riesgo, como se muestra en la tabla 4.

**TABLA 4. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DEL RIESGO DE ACCIDENTE**

Categorías de riesgo	Efectos de los riesgos
Daños	Instalaciones Productos Maquinaria Equipos Herramientas
Víctimas	Lesiones Muertes
Sanciones	Suspensiones de operaciones Cierre del negocio
Pérdidas o interrupciones del proceso	Pérdidas económicas Deterioro de la imagen Pérdida del mercado
interrupción de la operación	Incumplimiento de entregas y Lucro cesante

Fuente: Mejía (2013, pp. 71-77).

En línea con el caso expuesto, en la tabla 5 se relaciona el costo total del riesgo.

TABLA 5. COSTOS DEL RIESGO DE ACCIDENTE LABORAL

Costos del riesgo		Descripción
Costos del control del riesgo	Costos de prevención	Contratación por <i>outsourcing</i> de servicios de búsqueda y selección de personal.
		Adaptaciones y mejoramiento de las instalaciones
		Auditorías internas
		Autoinspecciones
		Control en la fuente (equipo) en el receptor (persona)
		Definición de perfiles de cargo
		Definición de políticas de seguridad
		Estandarización de los procesos
		Estandarización de tiempos y de métodos de trabajo
		Mantenimiento Productivo Total (TPM)
		Levantamiento de procesos e indicadores operacionales
		Evaluación de competencias
		Exámenes de ingresos y exámenes periódicos
		Formación en selección de personal
		Lista de chequeo de existencia de elementos de seguridad
		Mantenimiento preventivo
		Monitoreo de luminosidad
		Plan de entrenamiento y capacitación
		Plan de mantenimiento preventivo
		Políticas de compras
		Procedimiento de compras
		Reentrenamientos
		Renovación de equipos
		Revisión de los procedimientos
		Simulacros
		Supervisión
		Verificación de la calidad de las compras recibidas
		Aplicación de 5S, filosofía japonesa basada en 5 principios: <i>Seiri</i> (Clasificación), <i>Seiton</i> (Orden), <i>Seiso</i> (Limpieza), <i>Seiketsu</i> (Estandarización), <i>Shitsuke</i> (Mantener la disciplina)
	Costos de proteger	Uso de elementos de seguridad
		Planes de emergencia
		Brigadas de bomberos
		Programa de salud ocupacional
	Costos de evitar	Aplicación de primeros auxilios
Traslado de la planta a otra sede más segura		
Costos de la financiación del riesgo	Costo de transferir	Traslado de la planta a otra sede con menor ruido
		Pólizas de seguros

Costos del riesgo		Descripción
Costos de la materialización del riesgo	Costo de aceptar	Daño en máquinas, infraestructura, herramientas, inventarios, equipos de oficina
		Víctimas
		Sanciones
		Pérdidas económicas
		Interrupción de procesos
		Lucro cesante

Fuente: autores.

De las actividades anteriores fueron elegidas algunas que, por su representatividad, merecen desplegar un análisis más detallado de cada uno de los elementos constitutivos del costo.

## Costos del control del riesgo

### *Costos de Prevención*

*Plan de entrenamiento, capacitaciones, campañas pedagógicas y reentrenamiento*

Busca que los empleados estén constantemente informados de las mejores prácticas llevadas a cabo en las labores que realizan. Lo primero que decide la empresa es si la capacitación es hecha por un tercero o por cuenta propia, pero en ambos casos se deben considerar los siguientes costos:

- *Personal*: todos aquellos costos relacionados con salarios y prestaciones sociales de las personas dedicadas a las actividades inherentes al plan de entrenamiento, capacitación o campañas pedagógicas, tales como:
  - Coordinación del evento
  - Logística

- Expositores: si la contratación se realiza con un tercero, el rubro que se maneja sería honorarios; este pago debe quedar debidamente registrado en la contabilidad.
- Personas que asisten: la empresa deberá valorar el tiempo invertido por las personas que asisten a la capacitación como tiempo no productivo, pero como necesarios para prevenir el riesgo de accidentes.
- *Uso de espacios*: si la capacitación es realizada por fuera de las instalaciones de la empresa, se tendrá una factura por tal evento; si se realiza en las instalaciones, se recomienda costear la depreciación de dicho recurso o, en su defecto, el valor del arrendamiento; también se suma el costo de oportunidad.
- *Depreciación de los activos*: se debe levantar una lista de activos usados en el evento, especialmente los activos tecnológicos.
- *Documentación*: se encuentran todas aquellas erogaciones relacionadas con papelería y documentos utilizados en el Plan de entrenamiento, capacitaciones, campañas pedagógicas y reentrenamiento.
- *Desplazamiento*: costos relacionados con el pago de transporte para desplazamiento de personas encargadas de las capacitaciones
- *Campañas de expectativas*: tienen como objetivo captar la atención de los usuarios frente a los temas de la capacitación, para lo cual se puede contratar una empresa de publicidad. Se incluye también las capacitaciones necesarias para personal que trabaja en alturas y capacitaciones realizadas para las brigadas de bomberos.

### *Proceso de selección*

Integra todas las actividades definidas por la empresa para garantizar la adecuada elección de los candidatos a desempeñar el cargo; en general, este proceso está a cargo del departamento de gestión humana o

similares. El proceso de selección involucra la definición de los perfiles de cargos, evaluación de desempeño, etc. Algunos de los recursos identificados en este proceso son:

- *Personal*: para el caso se requiere personal especializado en el tema, como psicólogos o administradores de gestión humana.
- *Exámenes de ingresos*: valor cobrado a la empresa por la realización de exámenes de ingreso del personal nuevo, o en los casos en los que se hagan exámenes periódicos.
- *Contratación por outsourcing para proceso de selección*: se da cuando las empresas contratan con un tercero la convocatoria y selección del personal; en este caso el tercero se encarga de actividades tales como reclutamiento, selección, aplicación de pruebas psicotécnicas y técnicas por competencias requeridas para vincularlo, estudio de seguridad, selección.

También se deben considerar los recursos asociados al seguimiento del proceso, tales como:

- Exámenes periódicos
- Evaluación de competencia
- Capacitaciones direccionadas a la selección de personal

### *Mantenimientos preventivos*

El mantenimiento preventivo puede operar para máquinas, herramientas o instalaciones. Los recursos que se tienen en cuenta en esta actividad son:

- *Personas*: salario y prestaciones sociales del personal que realiza actividades de mantenimiento preventivo
- *Repuestos*: repuestos necesarios para cambiar

- *Equipo*: uso del equipo durante el mantenimiento
- *Activos*: involucrados en el mantenimiento.

### *Auditorías internas, supervisión, autoinspecciones*

Se consideran actividades de control y seguimiento del proceso para validar su eficiencia y eficacia; se consideran los siguientes costos:

- *Personas*: valor del salario y de las prestaciones sociales de las personas que ejercen las actividades de auditorías, el tiempo debe incluir las actividades de planear, hacer, verificar y actuar.
- *Materiales y equipos*: en el caso que sean necesarios para realizar la auditoría.

### ***Costos de protección del riesgo***

#### *Uso de elementos de seguridad*

Incluye todos los recursos destinados por la empresa para la compra de elementos de seguridad o protección. Tienen como “función principal proteger diferentes partes del cuerpo, para evitar que un trabajador tenga contacto directo con factores de riesgo que le pueden ocasionar una lesión o enfermedad” (Sura, 2014). La identificación es directa, dado que se tiene registros en la contabilidad de la información. En la tabla 6 se listan los elementos de seguridad.

TABLA 6. ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

Elementos de protección		Riesgos
Para la cabeza	Casco de seguridad	Cuando se exponga a riesgos eléctricos y golpes
	Gorro o cofia	Cuando se exponga a humedad o a bacterias
Para los ojos y la cara	Gafas de seguridad	Cuando se exponga a proyección de partículas en oficios como carpintería o talla de madera
	Monogafas de seguridad	Cuando tenga exposición a salpicaduras de productos químicos o ante la presencia de gases, vapores y humos
	Careta de seguridad	En trabajos que requieran la protección de la cara completa como el uso de pulidora, sierra circular o cuando se manejen químicos en grandes cantidades
	Careta o gafas para soldadura con filtro ocular	Para protección contra chispas, partículas en proyección y radiaciones del proceso de soldadura.
Para el aparato respiratorio	Mascarilla desechable	Cuando esté en ambientes donde hay partículas suspendidas en el aire, tales como el polvo de algodón o cemento y otras partículas derivadas del pulido de piezas
	Respirador purificante (con material filtrante o cartuchos)	Cuando en su ambiente tenga gases, vapores, humos y neblinas. Solicite cambio de filtro cuando sienta olores penetrantes de gases y vapores
	Respiradores autocontenidos	Cuando exista peligro inminente para la vida por falta de oxígeno, como en la limpieza de tanques o el manejo de emergencias por derrames químicos.
Para los oídos	Premoldeados	Disminuyen 27 dB aproximadamente. Permiten ajuste seguro al canal auditivo
	Moldeados	Disminuyen 33 dB aproximadamente. Son hechos sobre medida de acuerdo con la forma de su oído
	Tipo copa u orejeras	Atenúan el ruido 33 dB aproximadamente. Cubren la totalidad de la oreja.
Para las manos	Guantes de plástico desechables	Protegen contra irritantes suaves
	Guantes de material de aluminio	Se utilizan para manipular objetos calientes
	Guantes dieléctricos	Aíslan al trabajador de contactos con energías peligrosas
	Guantes resistentes a productos químicos	Protegen las manos contra corrosivos, ácidos, aceites y solventes. Existen de diferentes materiales: PVC, Neopreno, Nitrilo, Butyl, Polivinil
Para los pies	Botas plásticas	Cuando trabaja con químicos
	Botas de seguridad con puntera de acero	Cuando manipule cargas y cuando esté en contacto con objetos corto punzantes
	Zapatos con suela antideslizante	Cuando este expuesto a humedad en actividades de aseo
	Botas de seguridad dieléctricas	Cuando esté cerca de cables o conexiones eléctricas

Elementos de protección		Riesgos
Para trabajo en altura	Arnés de seguridad completo	Para realizar trabajos a una altura mayor de 1,8 metros sobre el nivel del piso use
	Casco con barbuquejo	
	Mosquetones y eslingas	
	Línea de vida	

Fuente: Sura (2014).

### *Brigadas de bomberos*

Las brigadas de bomberos tienen como uno de sus objetivos la actuación inmediata si algún evento pasa; las brigadas tienen costos asociados como los siguientes:

- *Personal*: se reconoce el salario y las prestaciones sociales de las personas que pertenecen a las brigadas, adicional a los estímulos que algunas empresas les dan por esta actividad
- *Uniformes*: valor de los uniformes necesarios para dotar a las brigadas.
- *Elementos de la brigada*: incluye todos los recursos destinados por la empresa para la compra de elementos de seguridad utilizados por las brigadas de bomberos.

### *Aplicación de primeros auxilios*

Los primeros auxilios se caracterizan por ser la primera reacción que se tiene frente a una emergencia, con el objetivo de controlarla y nivelar la situación. Para ello se debe tener preparación en la empresa respecto a la información:

- *Personal*: incluye el costo de salarios y prestaciones sociales de las personas capacitadas para los primeros auxilios

- *Botiquín*: se reconocen como costos los elementos utilizados para los primeros auxilios.
- *Elementos*: se requieren elementos de primeros auxilios tales como camillas
- *Planes de asistencia*: cuota o valor que paga la empresa por la atención a los empleados en algún evento.

### ***Costos de transferir***

Póliza de seguros: los seguros buscan transferir parcial o totalmente el riesgo, el costo asociado es el valor que paga la empresa. Para el riesgo de accidentes se pueden tener varias pólizas para cortocircuito, terremotos, explosión, anegación, daños en bien ajeno y el de salud.

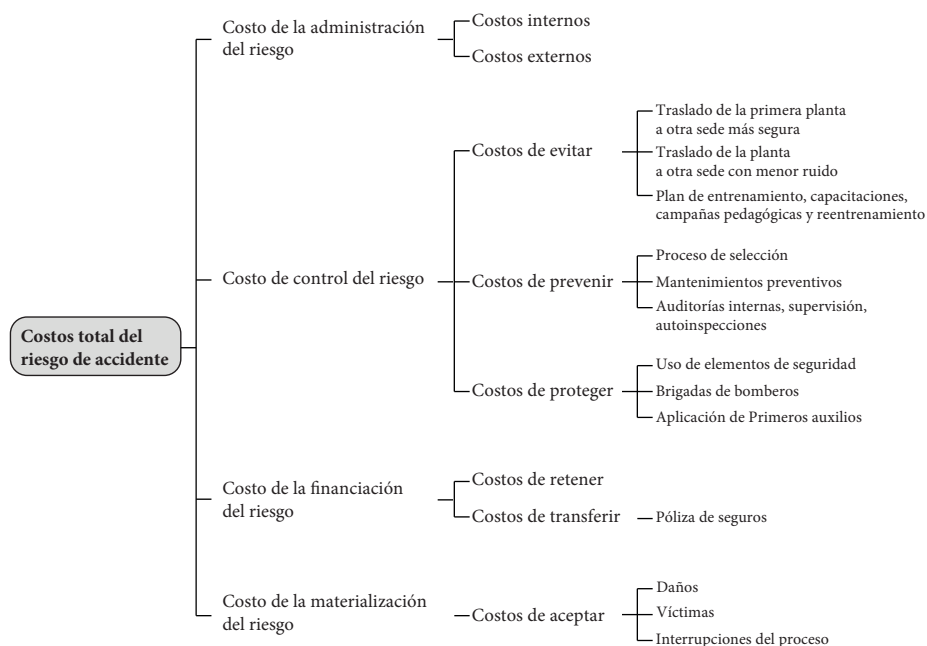
### ***Materialización del riesgo***

- *Daños*: primero se debe realizar una lista de los daños producidos por los accidentes, tales como máquinas, infraestructura, herramientas, inventarios, equipos de oficina. La forma de valoración de estos daños es el costo de reposición, es decir, el valor que constituye volver a condiciones de uso los elementos dañados. En el caso de que se tenga una póliza, se debe analizar cuál es el valor que reconoce la póliza y el deducible esta para la empresa.
- *Víctimas*: se incluyen los costos de la hospitalización y asistencias que la empresa debe asumir tras el accidente, o el deducible en el caso de que se tenga una póliza; también se suma la indemnización si da lugar.
- *Interrupciones del proceso*: incluye los costos asociados al tiempo en que se interrupción en proceso, teniendo en cuenta los recursos que se debieron cesar para solucionar la situación. E muy importante tener en cuenta el valor del reemplazo necesario para

restablecer la producción en la empresa y el tiempo dedicado a trámites.

El ejercicio anterior solo se realizó para un riesgo, para el caso de calcular los costos totales de la empresa se hace la suma de costos para los riesgos identificados y administrados en la compañía y se adicionan los costos de la administración de riesgos. A continuación, se presenta la estructura del costo total del riesgo para el riesgo de accidente, con los elementos que forman parte de cada categoría, costo administración del riesgo, costo del control del riesgo, costo de la financiación del riesgo y materialización del riesgo.

FIGURA 2. COSTO TOTAL DEL RIESGO DEL ACCIDENTE DE TRABAJO



Fuente: autores.

## Conclusión

Este estudio ha argumentado la relación que existe entre los riesgos laborales y los costos de los riesgos de accidentes de trabajo y las implicaciones que estos tienen en el bienestar físico, mental y social de las personas que laboran en una determinada organización. Mientras mayor sea el riesgo laboral, mayor es la probabilidad de ocurrencia de un accidente de trabajo y mayores son los costos por riesgos laborales, que van desde permanentes incapacidades laborales hasta demandas por lesiones mayores o permanentes.

Es responsabilidad de la organización contar con un adecuado sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, no solo por disposiciones legales, sino por conciencia y responsabilidad social y laboral para con el empleado.

Las implicaciones de un adecuado sistema de seguridad laboral estimulan la productividad y el sentido de pertenencia de las personas que laboran en la organización. La visión de este sistema no debe ser una visión monetaria sino social y legal. Social en el sentido del bienestar laboral y legal en el sentido de la disminución o eliminación de sanciones que van desde multas hasta cierres del establecimiento de comercio. En consecuencia, las organizaciones deben destinar una partida significativa de las utilidades o beneficios económicos en la planeación, implementación y evaluación del sistema de seguridad y salud en el trabajo.

## Referencias

- Agudelo, A. J. (2014, 9 de noviembre). *Historia de la seguridad y salud en el trabajo*. <https://line.do/es/historia-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/93u/vertical>
- Carrasquilla, T. y Sanguino, L. (2013). *Diseño de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el subprograma Nuevo*

- Amanecer de la Congregación de Religiosos Terciarios Capuchinos de la Ciudad Rionegro - Antioquía*. Universidad María Cano.
- Cuesta Mahecha, A. (2018). *Plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Guevara Lozano, M. (2015). *La importancia de prevenir los riesgos laborales en una organización* (tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6499/ENSAYO%20DE%20GRADO.pdf;jsessionid=9FCD8B1407CC0D03C21750A46467A19D?sequence=1>
- Mejía, Q. R. (2013). *Identificación de riesgos*. Eafit.
- Ministerio del Trabajo (2015, 26 de mayo). *Decreto 1072 de 2015, por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Ministerio del Trabajo (2019, 13 de febrero). *Acuerdo 0312 de 2019, por el cual se definen los estándares mínimos del Sistema De Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*. [https://www.arlsura.com/files/Resolucion\\_0312\\_de\\_2019\\_Estandares\\_Minimos.pdf](https://www.arlsura.com/files/Resolucion_0312_de_2019_Estandares_Minimos.pdf)
- Pérez Villa, P., Uribe Castrillón, V., Montoya Agudelo, C. y Urbina Rivera, C. (2019). Trabajo digno y decente en el sector de la economía solidaria colombiana. En C. Montoya Agudelo, *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente: nuevos paradigmas en las organizaciones* (pp. 173-218). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Sura, A. (2014, 26 de septiembre). *ARL - Sura*. <http://www.arlsura.com/index.php/component/content/article/75-centro-de-documentacion-anterior/equipos-de-proteccion-individual-/1194--sp-3393>
- Velásquez, B. (2015). Progresividad de nuestro sistema legal con la expedición del Decreto 1443 de 2014 y el nacimiento del SGSST [conferencia]. Medellín.



# EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°: UNA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN E IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS PERSONALES PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

*César Alveiro Montoya Agudelo  
Martín Ramiro Boyero Saavedra  
Jhon Fredy Acevedo Restrepo*

---

## **Cómo citar este capítulo:**

Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. E. y Acevedo Restrepo J. F. (2020). El proceso de evaluación de desempeño 360°: una propuesta para la gestión e identificación de brechas personales para el desarrollo de la organización. En C. A. Montoya Agudelo y L. P. Pardo Martínez (Eds.), *Lo humano: un factor esencial para el desarrollo organizacional. Una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos* (pp. 219-259). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

## RESUMEN

Este capítulo reflexiona sobre el proceso de evaluación de desempeño bajo el modelo 360° y presenta los elementos más relevantes a la hora de formular dicha metodología. El estudio se basa en un enfoque cualitativo a través del cual busca analizar, desde diferentes fuentes teóricas, los principales elementos que deben considerarse para lograr que la evaluación de desempeño cumpla con los propósitos u objetivos definidos. La evaluación de desempeño 360° se concibe en el marco de un desarrollo organizacional inserto en un mercado cada vez más competitivo y globalizado, donde se busca que todos los colaboradores adquieran un mayor desarrollo de competencias que puedan aportar a la competitividad de la organización.

**PALABRAS CLAVE:** administración del personal, evaluación del desempeño, gestión del personal, gestión del recurso humano

**ABSTRACT**

The purpose of this document is to reflect on the performance evaluation process under the 360° model, thereby seeking to present the most relevant elements that should be taken into account when formulating this evaluation methodology. For the development of this document, a qualitative methodology has been used where it was sought to reflect from different theoretical sources, the main elements that must be taken into account to ensure that the performance evaluation meets the purpose or objectives that have been defined for it as a foundation for organizational development in an increasingly competitive and globalized market, where all collaborators are expected to acquire a greater development of skills that, by bringing the organization, can contribute to their competitiveness.

**KEYWORDS:** personnel administration; human resource management; personnel management; performance evaluation.

## Introducción

Actualmente, las organizaciones se encuentran en una ola de crecimiento, transformación y cambio permanente que indudablemente requiere que sus colaboradores adquieran nuevas competencias, conocimientos y habilidades para responder a los retos del entorno y las estrategias propuestas por las compañías. No obstante, el sistema de evaluación de desempeño tradicional no siempre ha permitido tener un conocimiento adecuado de los avances y las contribuciones que cada colaborador tiene con la organización en materia de cumplimiento de metas, desarrollo de competencias y demás aspectos relacionados con el ejercicio de sus actividades laborales, con el fin de que se puedan establecer o formular acciones de mejoramiento.

En este sentido, la base fundamental que sustenta el desarrollo de este documento de reflexión converge alrededor de la preocupación por un sistema de gestión de desempeño que responda a los nuevos retos o tendencias que deben afrontar las organizaciones en su día a día, y que se fundamente en el valor que representa la gestión del desempeño como herramienta para la obtención de información oportuna para la identificación del cumplimiento de las competencias institucionales o las necesidades reales de los colaboradores de la institución. De esta forma, la idea de evaluación que subyace a todo modelo de gestión del desempeño debe considerar un nuevo enfoque que la trascienda como simple mecanismo de control y la redirija hacia objetivos relacionados con la promoción del capital humano, el fortalecimiento de conocimientos y talentos, la flexibilidad y el aprendizaje continuo.

No cabe duda de que el modelo de gestión de desempeño que proponga la organización debe estar conectado con la estrategia del negocio; por lo tanto, es preciso que dicha evaluación corresponda a las estrategias que se han propuesto. A su vez, el modelo de gestión de desempeño que hoy en día adopte cualquier organización ha de tener una conexión con las competencias transversales, las cuales han de aportar a la capacidad

distintiva del negocio. Cuando una organización valora el desempeño de sus colaboradores, por ejemplo, a través de la metodología 360°, podrá tener una lectura mucho más integral de sí misma y, en consecuencia, podrá encontrar una realidad más precisa de las personas que participaron en el proceso evaluativo. Es importante, sin embargo, que este tipo de metodologías tengan un adecuado proceso de realimentación y acompañamiento por parte del líder o jefe, que debe y puede aportar de manera propositiva al desarrollo o crecimiento institucional por medio de su contribución al desarrollo integral de cada uno de los colaboradores.

Otro de los elementos por considerar es que por medio de una efectiva evaluación del desempeño es posible una mejor relación entre el líder y los colaboradores. Una mayor objetividad en la evaluación conduce a diseñar mejoras y tener mayor claridad en los planes de trabajo que se deben proponer, buscando así crear mayores vínculos, claridad, satisfacción, sensación de ecuanimidad y, sobre todo, un ambiente de trabajo más armonioso.

## Metodología

Para el desarrollo de este trabajo se realizó una búsqueda y revisión sistemática que tuviera relación con gestión del desempeño, evaluación del desempeño y gestión por competencias. La estrategia empleada consistió en que el material encontrado brindara información que permitiera ampliar la temática que se abordó; por tal razón, se procedió a buscar la información en índices bibliográficos, motores de búsqueda y bases de datos especializadas.

Entre los índices que fueron utilizados para la búsqueda de la información se destacan: Redalyc, Web of Science, Scielo y Scopus, mientras que Google Académico fue el motor de búsqueda al que se recurrió. Un primer gran criterio de búsqueda es que la información recolectada guardara relación con la temática que se tuvo en cuenta para el desarrollo de este capítulo. De igual manera, se realizó una búsqueda de información

en bases de datos, con el propósito de complementar la información recolectada y, en tal sentido, fortalecer el marco referencial. Las bases de datos que fueron utilizadas para la búsqueda fueron: ProQuest, Ebsco, E-libro, ScienceDirec y Dialnet.

Los términos o palabras claves utilizados para la búsqueda de la información fueron *Administración del personal*, *Gestión de recurso humano*, *Gestión de personal* y *Evaluación del desempeño*. El criterio de inclusión para la selección de los documentos fue que estos fueran originales y que, en la medida de lo posible, fueran publicados por parte de instituciones académicas o provinieran de sitios web de organismos con reconocimiento, como respaldo de confiabilidad de la información presentada. No se tuvo en cuenta la fecha de publicación de la información, ni se excluyó información por el idioma en que estuviera publicada. Sin embargo, se descartaron aquellos documentos que, a pesar de contener las palabras clave definidas para la búsqueda, no estuvieran publicados por instituciones como las aludidas anteriormente. No hubo una exclusión de lugar de publicación de la información.

Con la información recolectada, se procedió a realizar un análisis de ella y una revisión de la bibliografía que los autores citaron, para hacer seguimiento y detectar otras fuentes bibliográficas pertinentes y complementarias. En total, se utilizaron 26 documentos que fueron analizados, y se hizo una síntesis con ellos a partir del diligenciamiento de una matriz que contuvo elementos como: base de datos, año de publicación, metodología empleada, objetivos del documento, resultado, conclusión, recomendación presentada por el autor del documento y principales referencias bibliográficas. Con este proceso analítico, se pudo realizar la construcción de este capítulo de reflexión.

### **Sobre la evaluación de desempeño**

En las últimas décadas, gracias a las mayores demandas de competitividad por cuenta del proceso de globalización, las organizaciones se han

visto en la obligación de desarrollar estrategias de expansión y mejoramiento continuo y, por lo tanto, han sentido la necesidad de vincular personal cada vez más competitivo y con mayor capacidad de análisis y de adaptación. Este tipo de capacidades pueden ser medidas con el proceso de evaluación de desempeño, pero no a través de una evaluación de desempeño bilateral como se ha hecho tradicionalmente, que básicamente consistía en un análisis evaluativo con poca objetividad y sin agregar algún valor en la toma de decisiones, toda vez que no se podía identificar el grado de competitividad de cada uno de los colaboradores.

Pero lo anterior sí es posible con la evaluación de desempeño desde el enfoque 360° grados. Contar con un modelo de gestión de desempeño claro y bien definido le permitirá a cualquier organización tener bases fundamentales para evaluar a cada uno de sus colaboradores de una manera más equitativa, y donde los resultados que se obtengan puedan capitalizarse estratégicamente para agregar valor, ya que, como se sabe, “son las personas el valor más importante QUE tiene cualquier organización, puesto que son ellos quienes con su trabajo coadyuvan a alcanzar los objetivos comunes establecidos en su proceso de agrupación para así lograr el desarrollo, crecimiento y éxito organizacional” (Montoya *et al.*, 2017, pp. 135-136).

### **La globalización y el potencial del capital humano**

En las últimas décadas, las organizaciones se han enfrentado a una serie de cambios continuos y vertiginosos resultado de la emergencia de nuevos paradigmas, tanto por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, como por los procesos de globalización de la economía, que les han exigido a las organizaciones cambiar su forma de operar. En este escenario, los activos intangibles como el conocimiento y la innovación han puesto de manifiesto una revalorización de las personas como sujetos en los que tiene lugar la gestación de estos activos, instalándolos así como protagonistas de las

preocupaciones de las organizaciones por atender a los desafíos de la actualidad. Por lo anterior, todas las organizaciones que en la actualidad se sientan envueltas en la dinámica de la globalización deben prestar gran atención a cómo direccionar su recurso humano, pues las personas que están en la organización, además de ser el activo más importante, se configuran como un componente estratégico y primordial para el desarrollo organizacional.

La globalización ha posibilitado que las empresas accedan a diversos recursos competitivos y se impulsen hacia la búsqueda de ventajas competitivas difíciles de imitar. Por ello, en la actualidad se ha despertado cierto auge por la gestión de los activos intangibles, donde residen dichas ventajas en el largo plazo, como sello distintivo de la organización con respecto a sus competidores y clientes.

Para algunos autores se está pasando por un nuevo modelo de sociedad: algunos lo definen como “la sociedad del conocimiento” (Kruger, 2006) y otros como la “era de la información” (Aldana Rendón, 2000). Ambos modelos han conducido a las organizaciones hacia la búsqueda de otros modelos de gestión —como el aprendizaje continuo, el desarrollo de procesos de innovación o la gestión de la creatividad—, al entenderlos como insumos fundamentales para hacerse cada vez más eficientes y competitivos y dar respuesta a las exigencias de un mercado global complejo.

Los nuevos retos y desafíos a los que hoy se enfrentan las organizaciones han implicado que tanto el recurso humano como su dirección sean vistos como la fuente principal de toda ventaja competitiva. Esto ha propiciado debates acerca de la manera en que deberían ser pensados el capital humano y la gestión del conocimiento (Díaz, 2007), como vía para la obtención de un mayor rendimiento de la organización, pero a su vez reconociendo a los sujetos desde las complejidades biopsicosociales determinantes de su humanidad y que se ignorarían desde la simple concepción de “recurso humano”.

Según Ivancevich *et al.* (1997), la competitividad debe ser comprendida como “la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos” (p. 43). En otras palabras, la competitividad es esa manera en que toda empresa logra producir tanto bienes como servicios caracterizados por su calidad de vanguardia, para lograr tanto el éxito como la aceptación en un mercado globalizado cada vez más competitivo.

Ahora bien, la competitividad de una organización se podría medir mediante su éxito, es decir, de si se logra la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante una participación activa y un verdadero compromiso de cada uno de los miembros de la compañía. La competitividad se consigue no solo a través de una mejora permanente de los productos y servicios, sino también mediante una evaluación constante de la cultura organizacional. En consecuencia, las empresas deben privilegiar el fomento de determinadas competencias y adaptar muchas de las prácticas de éxito de las organizaciones líderes, para que en su interior los empleados puedan trabajar cada día en mejorar los procesos, innovar y fomentar una participación cada vez más proactiva, desde un liderazgo eficaz que se vuelve referente a seguir.

Sin lugar a duda, la globalización ha permitido que se cambien muchas formas en que las organizaciones hoy en día compiten. Poco a poco allí se ha venido concediendo mayor relevancia al activo intangible y a los empleados, de ahí que cada día estos trabajen para poner a disposición de sus compañías más y mejores recursos competitivos que generen impacto en el mercado. Cada organización tiene sus propias características, y ello es difícil o imposible de imitar; no obstante, todas tienen un gran desafío competitivo: la competitividad les exige moverse a la velocidad en que cambia su entorno, a desplegar una mayor flexibilidad y a trabajar en el mejoramiento continuo.

En la actualidad, la supervivencia y el éxito de una organización pueden depender en gran medida de su calidad y de las redes de cooperación que establezca en su cadena de producción y distribución, al enfocarse más en fortalecer relaciones gana-gana con otras organizaciones que en estar pensando cómo puede aniquilar a la competencia. Este tipo de alianza estratégica se entiende como ganar un aliado que puede contribuir al desarrollo organizacional, si se cuenta con un grupo de personas que estén comprometidas y cualificadas para el manejo institucional y las buenas relaciones con proveedores y clientes.

Otro elemento que no debe dejarse de lado —con un alto impacto en las organizaciones— ha sido el desarrollo tecnológico, que ha llevado a muchas organizaciones a trabajar de manera constante en el mejoramiento de sus servicios, productos y procedimientos. En este sentido, ciertamente han tenido que comprender la importancia del aprendizaje permanente del personal, al igual que el desarrollo y mantenimiento de un *performance* alto, para garantizar un excelente manejo tanto del conocimiento como de las habilidades sociales. El desarrollo tecnológico igualmente ha incentivado a los clientes a elevar sus niveles de demanda, y a las empresas a tener más y mejores productos y servicios caracterizados por su calidad. Por ello, para dar respuesta a este tipo de desafíos, las organizaciones deben velar por elevar tanto su productividad como la calidad en todos los procesos, pero sin olvidar la importancia que tiene la reducción de sus costos para así aumentar su efectividad y sobrevivencia.

En las últimas décadas, las organizaciones han cambiado su concepción sobre el personal, toda vez que este ha dejado de ser considerado como un costo, para convertirse en un recurso y, posteriormente, en un agente estratégico que, en todas sus actuaciones, es generador de ventajas competitivas sostenidas. Las personas tienen un papel preponderante como agentes irremplazables que trabajan para el logro de los objetivos estratégicos propuestos por la organización; objetivos que son alcanzados gracias al desarrollo de una serie de competencias laborales y de un alto

compromiso con la organización como componente relevante para la creación de valor.

Como argumentan Montoya y Boyero (2016), “el recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y, por lo tanto, este se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución” (p. 2). Y ello es posible gracias a las particularidades de cada uno de ellos, a su conocimiento y su aprendizaje permanente, que se adquieren de manera indirecta gracias al uso y gestión de los activos tangibles e intangibles.

Cuando se tiene una visión de organización bien definida y conocida por todos los miembros de compañía, se puede fomentar, desarrollar y mantener altos niveles de competitividad. Sin embargo, en tal proceso es fundamental que todo el personal —sin importar si es técnico o profesional— autogestione la capacidad de aprendizaje, la orientación hacia los resultados, la innovación constante, la flexibilidad, la adaptación al cambio y el trabajo en equipo. Y esto no solo como insumo para contar con un buen clima laboral, sino para el establecimiento de estándares, cualificaciones y especializaciones del talento humano que les posibilite estar a la vanguardia de las exigencias y necesidades que se presentan en un mercado globalizado (Montoya y Boyero, 2016).

Es necesario tener presente la importancia de mantener y elevar la competitividad, y por ello deviene fundamental que las organizaciones fomenten, a través de sus políticas y lineamientos organizacionales, normas, procedimientos, procesos, sistemas de compensación y dinámicas que consoliden y fortalezcan las habilidades y competencias de su capital humano. Para alcanzar lo anterior, como plantea Gil Flórez (2007), se hace necesario fomentar en todos los miembros de la organización competencias relacionadas con:

- La capacidad de aprendizaje
- La orientación al logro de resultados
- La capacidad de aceptación del cambio y el proceso de innovación

- La proactividad
- El trabajo en equipo
- El liderazgo efectivo
- La capacidad de desarrollo
- La ruptura de paradigmas

Las competencias pueden ser comprendidas como ese grupo de conductas que abarcan factores como el conocimiento, las habilidades, las actitudes, las aptitudes, las características de la personalidad y las motivaciones que, de una u otra manera, influyen directamente en el rendimiento de cada uno de los colaboradores, hasta tornarse factores determinantes de un desempeño sobresaliente y altamente efectivo. Lo anterior no ha supuesto un cambio reciente; antes bien, ha sido producto de un desarrollo gestado desde hace varias décadas, que da cuenta de profundas transformaciones:

En consecuencia, los modos de producción y la dinámica económica se han transformado de modo sorprendente, al punto [de] que los Estados han reconocido que el recurso humano es clave para sostener el desarrollo nacional basado en un entramado de relaciones sensibles, complejas e impredecibles. [...] Varios autores coinciden en señalar que estamos en la era de la revolución de los recursos humanos, cuyo desafío es generar un marco claro y estable para potenciar la cualificación de las personas. En tal sentido, el enfoque de competencia profesional y laboral se considera actualmente como el nuevo paradigma formativo. (Saravia Gallardo, 2008)

Entendida la globalización como ese sostén de las relaciones económicas, tecnológicas, profesionales, culturales y laborales, se sabe por qué ha conllevado que las organizaciones exploten el conocimiento del capital humano como una fuente primordial de su desarrollo y capacidad de gestión, innovación y competitividad. Por tal razón, es imprescindible que las competencias laborales sean comprendidas como esas cualidades

internas que forman parte integral del éxito en el desarrollo de las actividades laborales. Y ello implica de alguna manera repensar lo que se ha concebido como la gestión de las personas y la gestión del personal, a fin de entender con mayor precisión ese marco referencial fundamentado en el reconocimiento, fortalecimiento y aprovechamiento del potencial humano de la organización. Tener pleno conocimiento del desempeño y el nivel del desarrollo de esas competencias de los colaboradores puede lograrse, entonces, por medio de evaluaciones de desempeño que permitan la formulación de planes de acción encaminados a cerrar las brechas de formación o conocimiento identificadas en el capital humano.

Ya se había dicho que el desarrollo tecnológico ha permitido una mayor productividad; sin embargo, cuando se recurre a la automatización de todos o muchos de los procesos en el interior de las organizaciones, estas se ven en la obligación de reducir el personal e incrementar la exigencia sobre los responsables de tales procesos. En verdad, el profesional del siglo XXI debe desarrollar mayores competencias relacionadas con la autogestión, la anticipación, la innovación, la resolución de problemas y conflictos, la evaluación y la coordinación. Se podría incluso pensar que a medida que se despliega una mayor exigencia, se podría garantizar un mayor acceso a un puesto de trabajo o, en su defecto, mantenerse en él. En este contexto, el gran desafío es que las empresas promuevan un mayor autodesarrollo entre sus miembros de forma permanente (Saravia Gallardo, 2008).

En un escenario donde el desarrollo de la tecnología, la competitividad del mercado y el valor del recurso humano son la base o la clave de éxito para lograr el desarrollo laboral y organizacional, es indispensable repensar todo ese componente teórico, operativo y de desempeño de la formación y la gestión del trabajo de las personas, a fin de dar respuesta a los nuevos retos del profesional moderno como generador de acciones orientadas al desarrollo, la formación de excelencia y la competitividad.

## El potencial humano

El *talento* de las personas es una categoría que abarca todos los elementos que, en conjunto, constituyen el potencial diferenciador de estas, como fuente para el desarrollo y motor de crecimiento económico y organizacional. Este potencial ha visto su revalorización por cuenta de las transformaciones de los procesos productivos experimentados por las sociedades modernas con economías de mercado. Cada una de las etapas precedentes dio respuesta a una serie de necesidades de la humanidad, la sociedad y la industria, en las que si bien el potencial humano fue importante, no necesariamente ocupaba el lugar central que sí adquiere hoy en día. Las dinámicas de innovación y generación de procesos de construcción creativa han dado lugar a un nuevo periodo denominado *la era del potencial humano* (Joerres, 2011).

Comprender esta nueva realidad les permitirá a empleadores y empleados dilucidar que el mundo está en una constante transformación y, por lo tanto, debe pensarse en un proceso de innovación permanente:

El potencial humano en sí será el catalizador del cambio y la fuerza impulsora mundial —en lo económico, lo político y lo social—. Ante esta nueva realidad, las personas reaccionan frente al desafío de tomar el lugar que les corresponde en el centro de la escena como la única fuente de inspiración e innovación del mundo. (Joerres, 2011, p. 3)

La presión a la que se ven abocadas las organizaciones por causa de la eficiencia ha obligado a todos los empleadores a darle un mayor valor al potencial de las personas contratadas. Tal dinámica ha imbuido a las organizaciones en un nuevo escenario que les implica adaptarse, evolucionar y rearmarse gracias a la determinación del talento humano; contexto en el que es preciso contar con adecuados modelos de gestión del capital humano que permitan dirigir, atraer, retener y liberar el potencial interno del capital humano (Joerres, 2011).

En este sentido, el investigador afirma que “el talento no significa meramente personas, significa las personas con los conocimientos, los comportamientos, la forma de desempeñarse —por ejemplo, en un entorno caótico y global— que encajan con las necesidades de una organización” (Joerres, 2011, p. 5). Cuando las organizaciones públicas y privadas logren comprender que su desarrollo, éxito y competitividad se debe a las personas, entenderán la estrategia que supone liberar todo su potencial.

La revolución de la tecnología ha configurado un cambio en la interacción de las personas, las industrias y, en general, el modo en que se ha venido comercializando en las últimas décadas, toda vez que los intercambios han sido más rápidos y ya no se presentan tantas barreras en los procesos del desarrollo de nuevas ideas e innovación. El resultado es un mundo cada vez más conectado y un mayor acercamiento entre las personas:

Hoy las organizaciones pueden aprovechar reservas de potencial y de talento anteriormente invisibles e inaccesibles en la forma de fuerza de trabajo virtual a través del poder de conexión de internet y de las redes sociales. Los trabajadores que no podían participar de la fuerza laboral tradicional por motivos religiosos o culturales, o por su discapacidad, sea tácita o manifiesta, ahora pueden trabajar de manera virtual en cualquier parte. (Joerres, 2011, p. 7)

En la llamada era del potencial humano, la tecnología ha jugado un papel protagónico —y seguirá haciéndolo—, pues gracias a ella se puede acceder a información que permite construir el conocimiento y las habilidades requeridas para una posición competitiva organizacional; de ahí que el avance de la tecnología haya promovido —antes que obstaculizado— la liberación del potencial humano. Al respecto, Joerres (2011) ha identificado veinte cambios épicos que han sido la base fundamental para lo que el siglo XXI ha experimentado con respecto al componente del potencial humano (tabla 1).

TABLA 1. VEINTE CAMBIOS ÉPICOS EN LAS SOCIEDADES DEL SIGLO XXI

Ayer	Mañana
Era industrial, sociedad de la información	La era del potencial humano
Capitalismo	Talentismo
Acceso al capital como diferenciador	Acceso al talento como diferenciador
Conducido por propietarios y compañías	Conducido por individuos calificados
Trabajadores detrás de compañías	Compañías detrás de trabajadores
Las compañías imponen condiciones	Los empleados imponen condiciones
El trabajador vive cerca de lugar de trabajo	El trabajador vive en cualquier parte
Abundancia de talento	Escasez de talento
Desempleo por sobreoferta	Desempleo por demanda específica
Tecnología esclavizadora	Tecnología liberadora
Fronteras cerradas	Fronteras abiertas
La migración es poco común	La migración es común
Trabajo de por vida	10 a 14 trabajos para los 38 años de edad
Falta de claridad corporativa; hermetismo	Transparencia corporativa, apertura, enfoque humano
Progreso y dominio de países de la OCDE	Progreso y dominio de países fuera de la OCDE: BRIC-MIST, especialmente China, India, África
Trabajar para una organización	Trabajar con una organización
Ser estrecho y mezquino	Ver hacia afuera, no para adentro
Importa el tamaño	Importa la agilidad
Contratar poder	Contratar entusiasmo
Manejo y control	Marcos flexibles

Fuente: Joerres (2011, p. 8).

El crecimiento acelerado de las organizaciones en las últimas décadas les ha obligado a cambiar de mentalidad y a comprender que hoy deben contar con un sistema persistente y adaptable a los cambios. Para dar

cumplimiento a ello, es fundamental que se tenga bien estructurada una estrategia que permita dar a conocer los objetivos de la organización a todos sus miembros y que se desarrolle una cultura organizacional centrada en la promoción constante de ellos.

En definitiva, para lograr el potencial del recurso humano, todas las compañías deben hacer un reposicionamiento de sus áreas o departamentos de gestión humana, como un área estratégica orientada a una planeación que dinamice los procesos productivos, donde las personas tengan un rol protagónico y puedan realizarse acciones como las siguientes:

- ⊗ Promover el desarrollo de los ejecutivos de la organización, motivando su participación como sujetos activos, gestores y motivadores del cambio.
- ⊗ Desarrollar estrategias buscando un mejor entendimiento entre las unidades de negocio y direccionando los procesos de transformación organizacional.
- ⊗ Liderar los procesos de desarrollo del Talento Humano como provisión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño. (Gómez Castañeda, 2007, p. 2)

## **De las competencias**

Desde 1973 se comenzó a escuchar en el contexto empresarial el concepto de *competencias*, gracias a los procesos investigativos desarrollados por David McClelland, quien las conceptualizó en referencia a la comprensión de la imagen que toda persona tiene de sí misma; a la manera como ella puede afrontar la vida en el día a día y diseñar estrategias para resolver diversos problemas; y a la forma como interactúa o se relaciona con los demás (Escobar Valencia, 2005). En este orden de ideas, las competencias pueden ser comprendidas de este modo:

Ese conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que posee un individuo y que contribuyen a un desempeño exitoso, el cual se verá

reflejado en una mayor productividad, ya que en el desempeño de las labores se siente una total identificación con lo que son, al igual que con las actividades que se desarrollan. (Montoya *et al.*, 2016, p. 183)

Cuando se tiene claridad del valor de las competencias de los colaboradores, se puede precisar que ellas son un elemento fundamental para comprender la conducta y más específicamente el desempeño que puede tener cada una de las personas en el interior de la organización. Contar con un desarrollo laboral desde el enfoque o metodología de competencias coadyuva a que la organización pueda asegurar una serie de estrategias aplicables y ejecutables gracias a esas habilidades que tienen las personas. En consecuencia, resulta fundamental una alineación entre los procesos que forman parte de la gestión humana con el desarrollo de dichas estrategias para que pueda darse cumplimiento a las metas propuestas.

El desarrollo de competencias es una metodología que puede facilitar el desarrollo de las motivaciones y rasgos del carácter de las personas. Según McClelland (1989), la motivación y los rasgos del carácter de la persona están acompañados no solo por los conocimientos, sino también por una serie de actitudes que le llevan a presentar un conjunto de comportamientos característicos y, no obstante, modificados.

Según Ernst y Young (citados en Alles, 2005), las competencias son “la característica de una persona ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (p. 84). Según lo anterior, todas las personas son poseedoras de un conjunto de atributos y conocimientos —adquiridos o innatos— y que ayudan a la constitución de algunas competencias para el desarrollo de actividades específicas. Para identificar las competencias de una persona, no es necesario que se tenga que llevar a cabo un análisis exhaustivo de su perfil físico, emocional o psicológico; solo hace falta tener gran interés en identificar aquellas características que han hecho eficaz a la persona en el desarrollo de su actividad organizacional.

En este sentido, conviene señalar que las competencias laborales han de ser visualizadas como parte de ese conjunto de factores críticos en el interior de toda organización, por cuanto contribuyen de manera específica al desarrollo y cumplimiento de las estrategias relacionadas con la productividad institucional, con su filosofía, la calidad del servicio, sus procesos de innovación, el desarrollo y organización del trabajo y, sobre todo, la gestión del recurso humano. Para estos lineamientos, la gerencia que se encarga de la gestión humana debe establecer o definir una serie de competencias formuladas en función del cumplimiento de los propósitos organizacionales, donde se tenga en cuenta la incorporación de nuevas teorías relacionadas con los procesos de medición y control. De igual forma, se debe evaluar y actualizar de manera permanente el sistema de compensación, con el propósito de incentivar y motivar el desarrollo de dichas competencias, un proceso continuo de formación en los que los colaboradores evidencien un reconocimiento a sus propios esfuerzos y compromisos con la organización.

Teniendo presente lo expuesto, se hace necesario que, hoy en día, la gerencia de gestión humana de toda organización incluya en sus procesos de reclutamiento, selección, vinculación, capacitación, evaluación de la actuación, compensación y desarrollo profesional y personal algunos temas relacionados con el desarrollo de las competencias. De acuerdo con lo anterior, las empresas deberían tener presente que su modelo integral de gestión humana ha de estar compuesto por cuatro subprocesos:

- a. Gestión del servicio, que debe incluirse en el proceso de reclutamiento, selección, contratación y vinculación a la seguridad social, entre otros.
- b. Desarrollo de las personas, donde se incluya la gestión por competencias, la gestión del desempeño y sus procesos posteriores.
- c. Responsabilidad social, donde se tenga en cuenta el bienestar laboral, los programas de salud y seguridad en el trabajo, la labor social, la inclusión laboral, etc.

- d. Gestión del conocimiento, donde se tenga en cuenta el desarrollo de la Universidad Corporativa y la gestión de la innovación como proceso de desarrollo organizacional.

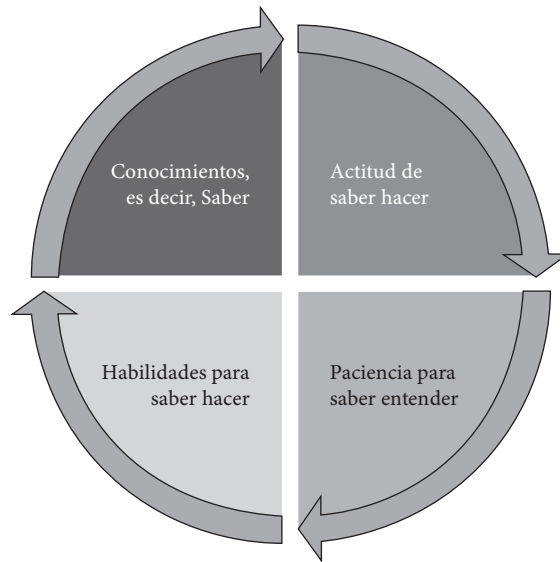
Sin lugar a dudas, tanto las herramientas como los enfoques que se establezcan en la organización deben permitir un desarrollo de competencias de orden grupal e individual, alineadas directamente con las competencias establecidas por la misma organización. Al respecto, Rey y Acosta (2013) argumenta que las competencias son “un conjunto de variables predictivas del desempeño y que no están necesariamente relacionadas con raza, género o nivel socioeconómico” (p. 31), pues estas tienen más relación con las potencialidades internas de las personas, que son la base para demostrar un desempeño productivo dado en un contexto empresarial específico. Hablar de competencias no es sinónimo de inteligencia: no debe pensarse que las competencias tienen una limitación al desarrollo de funciones o rendimiento exclusivamente mental, sino que es una integración de habilidades, análisis, información y vinculación con la realidad.

Las competencias también pueden ser entendidas como ese conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas, aunque también como el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa (Reyes y Aguilera, 1996). Por su parte, Muñoz de Priego (1998) las define de este modo:

Aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica. (p. 25)

Finalmente, es importante señalar que para el desarrollo de las competencias —con independencia de su modo de conceptualización—, es esencial tener presentes los elementos convergentes que se explicitan en la figura 1.

FIGURA 1. ELEMENTOS QUE COMPONEN LAS COMPETENCIAS



Fuente: autores

### De la gestión por competencias

Cuando se habla de *gestión por competencias*, se hace referencia a ese modelo de gerenciamiento que abre la posibilidad de evaluar todas aquellas competencias específicas que se precisan en un puesto de trabajo y devienen fundamentales para que una persona ejecute bien su trabajo. En términos conceptuales, la gestión por competencias puede entenderse como un modelo de aplicación en las organizaciones para trabajar sobre

las personas que la integran, y ello implica definir las competencias para cada uno de los puestos de trabajo que la organización requiere o que las personas posean, para luego poder evaluarlas y desarrollarlas (Saracho, 2015). Por su parte, Gallart y Jacinto (2010) afirman que la gestión por competencias tiene relación con un modelo que propicia la alineación del capital intelectual de cualquier organización con la estrategia que ella haya definido, facilitando que se pueda hablar de un desarrollo profesional de todas las personas que participan en la organización.

Otro de los elementos por considerar es el carácter particular y distintivo que debe tener el modelo de competencias de una organización con base en su planteamiento estratégico, de ahí que este modelo deba ser diseñado teniendo como base los requerimientos de las funciones de sus colaboradores para el logro de las metas organizacionales, teniendo presente aspectos como su filosofía, misión, visión, valores y objetivos corporativos.

En las últimas décadas, el enfoque de competencias que han adoptado las organizaciones les ha permitido lograr mayor eficiencia y rendimiento en comparación con entidades que no trabajan desde dicho enfoque. No obstante, la adopción de un modelo de competencias no puede suponer un cambio nominal, sino que debe implicar una transformación profunda de la manera como se concibe estratégicamente el capital humano de la organización. Por ello, es necesario que dicha adopción no se dé improvisadamente, sino que se propicie desde una preparación previa que permita comprender plenamente el impacto que se tendrá en la organización.

Con relación a la clasificación de las competencias, estas pueden ser entendidas en dos grandes categorías: *generales* o *específicas*. Las primeras también se conocen con el nombre de *competencias organizaciones* o *transversales*, las cuales pueden ser aplicadas a cualquier colaborador, sin distinción alguna del cargo o área donde desempeña su labor. Estas competencias están asociadas con la misión, la visión y los valores corporativos, y se refieren a aquello que les permite a los miembros de la organización desempeñarse adecuadamente en diversos espacios, independientemente

de sus atribuciones laborales. Por su parte, las competencias específicas pueden ser clasificadas teniendo en cuenta aspectos como el cargo o el área de desempeño del colaborador. Es importante recordar que las competencias generales tienen una relación directa con las habilidades y actitudes, mientras que las específicas permiten determinar los conocimientos y capacidades de los colaboradores (Warner, 2008).

Con lo presentado hasta el momento, se podría decir que las competencias pueden ser comprendidas como aquellos factores distintivos entre las personas y en los que estriba la clave de un desempeño adecuado. Cuando se habla de competencias, se habla de aquellas características personales, como la motivación, los valores, los conocimientos, las capacidades cognoscitivas y la conducta, las cuales permiten a las personas desarrollar su actividad laboral de una manera óptima, teniendo presentes las características individuales que les son propias y distintivas frente a los demás trabajadores.

En el desarrollo de cualquier actividad, nunca las personas tendrán un mismo nivel de desempeño. Las diferencias existentes entre los trabajadores (aquel que evidencia un desempeño superior y aquel que tiene un desempeño promedio) están fundamentadas esencialmente en las características específicas, en las competencias adquiridas. Por ello, la vía más expedita para descubrir aquellas características que se relacionan con el desempeño efectivo de una persona en el interior de la organización es estudiar y poner atención a todos los colaboradores con un desempeño superior en el desarrollo de su actividad laboral.

Cuando se tiene establecido un modelo de gestión por competencias, se debe tener presente la importancia de la adopción de algunas acciones que fortalecerán los procesos gerenciales y de desarrollo organizacional. Algunas de las ventajas del proceso son:

- Claridad en que, según el tipo de negocio, se deben tener personas con perfiles muy específicos y, por lo tanto, cada puesto de trabajo tendrá una característica que le es propia; de ahí que

deba ser ocupado por un profesional que posea una competencia determinada para lo que el puesto laboral exige.

- Comprender la importancia que tiene, desde la función gerencial o directiva, el ofrecimiento de oportunidades relacionadas con el desarrollo y la adquisición de nuevas competencias para cada uno de los miembros de la organización.
- Reorientar las estrategias y enfocarlas al desarrollo de nuevas competencias, buscando con ello que se puedan agregar nuevos desafíos y parámetros que potencien y optimicen el desempeño de las tareas asignadas.
- Comprender que las competencias pueden ser identificadas u observadas en el desarrollo de situaciones cotidianas en el trabajo o por medio de procesos como la evaluación (Acurio *et al.*, 2018).

Hasta el momento se ha hablado de la importancia que tiene la gestión de competencias para el desarrollo organizacional; sin embargo, se hace imperativo destacar muchas de las ventajas que ello trae, por ejemplo, al volverlas cada vez más competitivas. Son ventajas de la gestión de competencias:

- ⊗ La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
- ⊗ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo. La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- ⊗ El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- ⊗ La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. (Acurio *et al.*, 2018, p. 15)

Otra ventaja que es importante destacar es que, al desplegarse en la organización un proceso gerencial desde el enfoque de competencias, se puede garantizar que no se perderá tiempo diseñando programas de entrenamiento y desarrollo que estén desenfocados o que no tengan una orientación hacia las necesidades identificadas en la organización y en la particularidad que tiene cada puesto trabajo definido en la empresa.

En términos generales, se hace necesario destacar que las competencias organizacionales están compuestas por la integridad de todas las competencias individuales y, por tanto, ello hace que toda compañía brinde gran importancia no solo a las competencias actuales, sino a las potenciales, que le ayudarán a lograr una mayor competitividad. Para algunas personas, unas competencias pueden ser más sencillas de alcanzar que otras, pues su desarrollo está ligado generalmente a los conocimientos y habilidades específicos; sin embargo, estas pueden fomentarse a través de la formación y el entrenamiento que se dé a los colaboradores (Escobar Valencia, 2005).

### **Evaluación de desempeño**

El ser humano siempre ha tenido la necesidad de identificar cada acontecimiento que pasa a su alrededor, ya sea en su vida o en el desarrollo de sus funciones laborales o sociales. Lo anterior fundamenta lo que se conoce como un proceso de medición, entendido como aquello que permite identificar y medir las consecuencias de un determinado accionar. Un ejemplo de medidor en el bienestar del ser humano puede contemplarse a través de los recursos disponibles para dar respuesta a todas las necesidades sociales, familiares, personales... Estos recursos son medibles para determinar el estado en que puede garantizarse la supervivencia. Ciertamente, la necesidad de medir se ha convertido en una acción clave y permanente para la toma de decisiones y para tener claridad acerca las acciones que garantizan un mejoramiento progresivo y constante.

Gracias a las demandas por lograr resultados efectivos que conlleven rentabilidad, las organizaciones se han visto en la obligación de centrar sus esfuerzos en aumentar la productividad, reducir los tiempos de producción e innovar en la tecnología. Lo anterior, con la idea fija de obtener resultados que impacten positivamente a la organización en todos sus procesos y procedimientos, por medio de los cuales se garantiza la satisfacción de los clientes internos y externos. Por esta razón, las empresas han comenzado a desarrollar acciones encaminadas a la creación de programas orientados a aumentar la motivación, ayudar a dar respuesta a las necesidades individuales y sociales, buscar mayor desarrollo intelectual, aportar al cumplimiento de todas las expectativas colectivas e incentivar el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento y el cumplimiento de los objetivos individuales.

A pesar del interés de las organizaciones por apoyar el crecimiento de sus colaboradores, muchas no lo han materializado en acciones conducentes a reaccionar a tiempo frente a aquellos aspectos que deben ser corregidos y que están relacionados tanto con la deficiencia productiva como con la satisfacción de sus necesidades personales. Para dar respuesta a ello, la evaluación de desempeño resulta un instrumento apropiado para mejorar la productividad, dar respuesta a las necesidades de la organización y aumentar los índices de efectividad, en un marco del mejoramiento continuo corporativo:

el desempeño de un empleado depende de múltiple y complejas situaciones y contingencias relacionadas con la personalidad del evaluado, el clima laboral, el cargo que desempeña, el momento de la evaluación, la personalidad del evaluador, el momento y espacio de la evaluación, el objetivo de ella, la motivación o desmotivación. (Arango *et al.*, 2019, p. 259)

En este orden de ideas, Arango *et al.* (2019) proponen unos elementos centrales por considerar al momento de realizar un proceso de evaluación del desempeño (figura 2).

FIGURA 2. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Arango *et al.* (2019, p. 259)

El proceso de evaluar el desempeño no ha sido una práctica en sí novedosa; antes bien, es tan antigua como lo han sido las relaciones laborales de dependencia, aunque sin duda haya venido experimentando una actualización progresiva según cada periodo histórico. Se dice que en el siglo XVI la práctica evaluativa fue empleada por San Ignacio de Loyola como mecanismo para evaluar a la comunidad de los Jesuitas, evaluación que se realizaba por medio de la generación de informes de actividades y notas (Camejo, 2008).

Para finales de los años veinte del siglo XX, la General Motors diseñó su propio sistema para la evaluación de sus ejecutivos; sistema que representó un importante aspecto de innovación de evaluación del desempeño para la época. Para la época de la Segunda Guerra Mundial, hablar del sistema

de evaluación era más común, puesto que en dicho periodo se tenía una mayor difusión del tema en las organizaciones. En la actualidad, algunas organizaciones han asumido la evaluación como una herramienta fuente de información para tomar decisiones en aspectos como la remuneración, la promoción, la formulación de propuestas de entrenamiento, la planeación de personal, la transferencia, los despidos, la realimentación, etc. Por ello, algunos elementos que en ocasiones son considerados para el desarrollo del proceso de evaluación son el resultado del desarrollo de las tareas individuales, del comportamiento en el trabajo o los rasgos de la personalidad (por ejemplo, la actitud que se tiene hacia el desarrollo de algunas actividades).

Camejo (2008) indica la existencia de diversos estudios relacionados con la gerencia de la gestión Humana que surgieron en Estados Unidos entre la década de 1920 y 1930. En dicha época surgió la evaluación del desempeño como resultado de la necesidad de muchas compañías por formular una política de retribución a las responsabilidades que se tenían en los puestos de trabajo y el aporte que cada uno de los colaboradores daba para el desarrollo y éxito de la organización. En países como España, el sistema de evaluación comienza a tener importancia solo a partir de los setenta. Ahora bien, a pesar de que en las organizaciones actuales se ha venido recurriendo a la evaluación de desempeño como método de mejora, y a pesar de que dicho modelo ha recibido una serie de actualizaciones permanentes, esta no ha estado exenta de críticas relacionadas con la falta de claridad, falta de orden e informalidad con la que muchos jefes utilizan este modelo para hacer la evaluación del desempeño laboral del talento humano a cargo.

Chiavenato (2017) argumenta que la evaluación del desempeño hace referencia a una apreciación sistemática de la manera como las personas están desempeñando un cargo. Para el autor, toda evaluación debe verse como un proceso que sirve para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades que posee toda persona en interior de la organización.

La evaluación del desempeño es un procedimiento que debería aplicarse a todos los niveles de la organización, desde el nivel directivo hasta el operativo, toda vez que, con el resultado de dicha evaluación, se busca determinar tanto los logros o resultados por parte de los trabajadores, como los argumentos para orientar o apoyar a la dirección en la formulación de nuevas políticas y procedimientos que se deben tomar para la formación o el desarrollo del personal, sea cual sea la naturaleza de la organización o la actividad económica que esta desempeñe. Independientemente de la manera como se comprenda conceptualmente la evaluación de desempeño, esta debe ser vista como ese proceso que hace hincapié en la importancia que tiene identificar los resultados del desempeño de cada una de las personas, para que con el conocimiento de dichos resultados se puedan establecer las estrategias orientadas a la mejora continua y a alcanzar cada vez una mayor productividad en la organización.

En su momento, McGregor (2007) expresó que la evaluación del desempeño era esa fuente de información que servía como elemento fundamental para la toma de decisiones en temas relacionados con la promoción y la remuneración, y debía ser vista como una oportunidad relevante para que tanto los supervisores como los subordinados pudieran revisar de manera conjunta el comportamiento que se está teniendo frente al desarrollo de la actividad laboral. Asimismo, las personas desean que se les haga un permanente proceso de realimentación de su desempeño laboral, para así buscar soluciones o alternativas que permitan mejorar esas deficiencias descubiertas o reforzar esas otras que se están desarrollando adecuadamente. En términos generales, la evaluación del desempeño debe ser comprendida como eje central en todos los procesos relacionados con la planeación de carrera en la organización, pues permite revisarla de forma constante a la luz de sus fortalezas y debilidades.

Cuando en la organización se está llevando a cabo el proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores, se está tratando de identificar el grado en el cual cada uno de estos está contribuyendo a que se pueda

dar cumplimiento a cada uno de los objetivos o metas formuladas para un cargo y, por ende, para el desarrollo de la organización.

Por esto último, hoy en día la evaluación de desempeño bajo el enfoque de 360° ha buscado que se le vea como un proceso más objetivo al momento de conocer los resultados de la persona que participó en la evaluación, puesto que la metodología de este tipo de evaluación permite que se conozca la percepción que se tiene del evaluado por parte de un grupo de personas que conocen su labor, permitiéndole que pueda obtener una realimentación desde diversas aristas, tanto de sí mismo como del desarrollo de sus labores para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### ***¿Cuáles son las razones por las que se debe hacer evaluación del desempeño?***

Hasta el momento no se tiene claridad de las razones que obliguen a que las organizaciones hagan una evaluación de desempeño; por ello, esta debe hacerse de manera voluntaria, teniendo en cuenta que su desarrollo significa varias ventajas a cualquier tipo de organización:

- Tener mayor información para la toma de decisiones frente aspectos como la remuneración, planes de carrera, promoción y desarrollo de cada uno de los colaboradores, sin importar su ubicación en el organigrama de la organización,
- La evaluación del desempeño puede verse como una oportunidad que le ha de permitir a líderes y liderados compartir ideales de la manera como se están llevando a cabo algunos comportamientos relacionados con la ejecución de las actividades laborales.
- Con la evaluación de desempeño, tanto líderes como liderados podrán formular de manera conjunta planes que permitan corregir las deficiencias halladas y potenciar las fortalezas.

- El proceso de evaluación de desempeño da la oportunidad para que tanto líderes como liderados puedan hacer una revisión exhaustiva del proceso desarrollado a la luz de los planes de carrera que se tengan para cada uno de los colaboradores, buscando con ello cerrar brechas con respecto a las competencias requeridas.

### ***¿Cuáles deben ser los pasos a seguir en la evaluación del desempeño?***

Para que el proceso de evaluación del desempeño sea lo suficientemente exitoso y cumpla con los propósitos preestablecidos, deben tenerse en cuenta los siguientes pasos:

- *Definición del puesto:* esto permite que haya certeza de que tanto el líder como el liderado están de acuerdo con todas las responsabilidades que se han asignado y que los criterios de desempeño del puesto son acordes con lo que se está evaluando.
- *Evaluación de desempeño:* con este punto se busca poder hacer una comparación del rendimiento real de los liderados versus los criterios que se tienen presentes en el desempeño.
- *Realimentación o devolución de resultados:* este punto posibilita analizar tanto el desempeño que se tiene por parte de los colaboradores como formular acciones encaminadas a la identificación de los planes de desarrollo de la organización que permitan fortalecer todas las debilidades halladas en la evaluación.

### ***¿Cuáles son algunos problemas que pueden encontrarse en la evaluación del desempeño?***

Existen diversas situaciones que pueden obstaculizar los procesos de evaluación de desempeño; sin embargo, estas son algunas de las que se pueden presentar con más frecuencia:

- Los liderados pueden no tener suficiente claridad sobre la cantidad de tiempo del que deben disponer para la realización de la actividad o para lograr que su desempeño sea aceptable.
- No hay claridad por parte de los liderados o los líderes tanto de la forma como del procedimiento que se utilizan para llevarse a cabo el proceso de evaluación del desempeño.
- Muchas veces la descripción de los puestos de trabajo no es un insumo suficiente para que el proceso de evaluación que se realiza de manera individual sea exitoso, por cuanto dicha descripción no se realiza para un puesto de trabajo específico, sino para un grupo de trabajo, y por ello, es importante que se haga una identificación de cuáles son los criterios que deben ser medibles, según las particularidades del puesto de trabajo.

Frente a lo anterior, es necesario que desde el área de gestión humana —la dependencia que debe encargarse de liderar el proceso de evaluación de desempeño— se tengan en cuenta algunas recomendaciones:

- Tener capacidad de lograr identificar los posibles problemas que puedan presentarse durante el desarrollo del proceso de evaluación.
- Comprender y tener claridad de cuál es la mejor técnica que debe utilizarse en la organización para hacer la evaluación.
- Antes de iniciar el proceso, realizar una capacitación a los líderes a fin de que puedan eliminarse por completo errores en el proceso de calificación.
- Podría diseñarse una lista de verificación para que se tenga presente al momento de desarrollar todo el proceso evaluativo.
- Llevar a cabo un análisis del puesto de trabajo, donde se haga una indagación de cada una de las características que son fundamentales para lograr llevar a cabo el desempeño del puesto.

- Es importante que se puedan incorporar, en la medida de lo posible, todas las características del puesto al instrumento que se tiene para el desarrollo de la calificación.
- Documentarse sobre cuál debe ser el instrumento de calificación que más se acomoda al tipo de puesto específico que se va a evaluar.
- Precisar los criterios de desempeño que son definitivos a quienes van a ser evaluados y calificados.
- En lo posible, dimensionar de manera individual y concreta el desempeño del puesto de trabajo, es decir, no recurrir a medidas que sean globales y que no estén definidas claramente.
- Evitar, en la medida de las posibilidades, nombres que sean abstractos en el instrumento que se haya establecido; y al momento de utilizar una escala de calificación gráfica, no utilizar palabras como, por ejemplo, *lealtad* u *honestidad*.
- Siempre emplear calificaciones de supervisión que sean lo suficientemente objetivas; debe evitarse siempre la subjetividad.
- La capacitación juega un papel fundamental, de ahí que debe llevarse a cabo esta acción con los líderes, donde se les presenten de manera clara todas las instrucciones que deben tener en cuenta para la aplicación de los criterios de evaluación de desempeño, evitando con ello posibles situaciones de preferencia o favorecimiento.
- Brindar la posibilidad de que quienes tengan el rol de evaluadores puedan entrar en contacto, de manera cotidiana, con los liderados que participarán en el proceso de evaluación.
- Es conveniente que el proceso de evaluación no se lleve a cabo por una sola persona, sino que en el proceso actúen varias como evaluadores, y que este se pueda desarrollar de manera independiente, buscando con ello mayor objetividad y evitar errores.

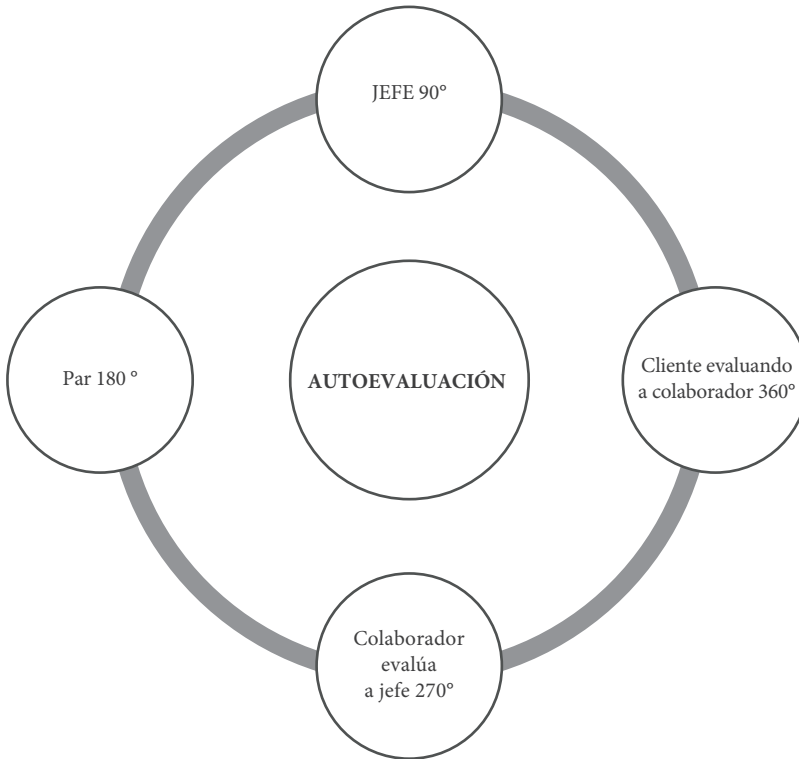
- Ofrecer la posibilidad de que, en caso de que haya lugar a apelaciones formales o revisiones de calificación, estas puedan llevarse a cabo sin problema alguno.
- Documentar el proceso de evaluación, teniendo en cuenta que posiblemente este puede ser utilizado como una razón para el despido de alguien.
- Ofrecer algunas normas correctivas que puedan ayudar a todos los empleados a tener una mejora en su rendimiento y desempeño, buscando siempre superar las brechas identificadas.

### **¿Qué es la evaluación de desempeño 360° y quiénes participan en ella?**

Cuando se pensó en la evaluación del desempeño bajo la metodología 360°, se concibió un diseño que permitiera comprender todo ese contexto externo que está rodeando a cada persona. En vista de lo anterior, este proceso de evaluación se lleva a cabo de manera circular, ejemplificando con ello la intervención integral de muchos de los elementos que tienen algún tipo de interacción con la persona que está ocupando el rol de evaluado. En la Figura 3 se explicitan los participantes que pueden estar presentes en este tipo de evaluación.

- *Desarrollo de la autoevaluación:* con esta se busca que cada colaborador pueda identificar de manera objetiva cómo ve el desarrollo de sus actividades laborales.
- *Evaluación por parte del jefe 90°:* quien tenga el rol de jefe debe tener la mejor disposición para observar y llevar a cabo el proceso de evaluación, de la manera más objetiva posible, sobre el desempeño que ha tenido el subordinado.
- *Evaluación de pares 180°:* esta evaluación permite hacer una predicción del éxito de la administración, al igual que identificar

FIGURA 3. EVALUACIÓN 360°



Fuente: elaboración propia a partir de Chiavenato (2017, p. 273).

cómo se está llevando a cabo el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales de los colaboradores.

- *Evaluación de colaboradores a jefes 270°*: los colaboradores pueden hacer una evaluación de sus superiores, permitiendo de esta manera que la gerencia pueda realizar una realimentación hacia arriba. Este tipo de evaluación facilita que la alta gerencia diagnostique los estilos gerenciales que se están llevando a cabo, al igual que permite identificar posibles problemas que se estén presentando con las personas, de manera que se establezcan

una serie de acciones correctivas con los directivos de forma individual.

- *Evaluación por parte de clientes a colaboradores 360°*: este punto no es obligatorio y en situaciones puede ser poco conveniente. Sin embargo, en ocasiones puede ser muy valioso por el tipo de realimentación que puedan dar clientes externos sobre el modo en que valoran el desempeño de los colaboradores.

### **Modelo de gestión de desempeño**

A pesar de las transformaciones a las que se han visto abocadas las organizaciones, el proceso que tiene que ver con las personas y todo lo relacionado con el desarrollo humano no ha dejado de constituirse en uno de los retos más relevantes que enfrentan las organizaciones. Las circunstancias de un entorno complejo y cambiante han exigido a las organizaciones alinear sus estrategias relacionadas con la gestión humana con los objetivos corporativos, buscando con ello promover cambios, crecimiento organizacional y desarrollo de las personas. Todo modelo de gestión permite que realizar un proceso de “planificar, evaluar, analizar y mejorar el valor, excelencia, rendimiento o estatus de una persona, para cualquier decisión administrativa de retención, formación, promoción, mejora salarial, transferencia, suspensión o desvinculación de las personas” (Alta Gestión Empresarial, 2009).

Sin lugar a dudas, en toda organización debe existir un modelo de gestión de desempeño: es en una herramienta valiosa y provechosa para el desarrollo organizacional y la superación de brechas de todos los colaboradores. Para algunas organizaciones, el modelo de gestión de desempeño es la base para la toma de decisiones en asuntos relacionados, por ejemplo, con la continuidad de los contratos o la promoción en el interior de la organización. Asimismo, permite que los colaboradores reconozcan aquellas cosas o actividades que son desarrolladas en su quehacer y que requieren mejorar, teniendo en cuenta que muchas veces

las empresas ejecutan planes de acción para lograr que cada uno de los colaboradores mejore su rendimiento y logre que la organización sea progresivamente más competitiva.

## Conclusiones

La globalización y la competitividad han exigido a las organizaciones el desarrollo de estrategias relacionadas con el mejoramiento corporativo. Lo anterior ha llevado a que cada vez las organizaciones se vean en la necesidad de vincular personas competitivas y con una mayor capacidad de adaptación a los cambios latentes. Por ello, se hace necesario que cuente con un proceso de evaluación de desempeño a partir del cual pueda identificarse el grado de competitividad y el desarrollo de competencias de cada uno de los colaboradores.

No cabe duda de que un buen modelo de gestión de desempeño debe ser claro y bien definido, y ello permitirá a toda organización identificar las bases fundamentales para la evaluación de cada uno de los colaboradores, de manera mucho más equitativa y con unos resultados más equitativos, conducentes a establecer estrategias que generen valor, sin dejar de lado que las personas son el elemento más importante de cualquier tipo de organización.

La globalización se ha convertido en un tema de gran interés para las organizaciones, y por ello, para lograrlo, se hace necesario brindar gran atención al direccionamiento del recurso humano, sin desconocer que son las personas el único activo que no pierde valor, el componente más importante para la generación de estrategias que conduzcan a una organización cada vez más desarrollada. El desarrollo económico de la organización se debe a las personas: gracias a sus competencias y habilidades, aplicadas a la organización, se configura un factor diferenciador y competitivo en pro del crecimiento económico corporativo, sin importar el tipo de servicios o productos con los que se compita.

El desarrollo de competencia laborales y el potencial de cada uno de los miembros de la organización se constituye en una estrategia de valorización y transformación de los procesos productivos de las compañías, buscando con ello un cambio en la sociedad y en la manera de fortalecer la economía social y mercantil, en clave de comprender la realidad no solo de los empleados, sino también de los mismos empleadores.

Las competencias deben visualizarse como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que son poseídas por un individuo, lo cual contribuye a que se puede tenerse un alto desempeño, lo cual se reflejará en una mayor productividad de cada uno de los miembros de la organización, sin importar su posición u ocupación al interior de la organización.

La gestión por competencias se ha visto como un modelo de gerenciamiento en la cual se ofrece la posibilidad de llevarse a cabo un proceso de evaluación de cada una de las competencias específicas fundamentales en un puesto de trabajo y que son necesarias para que una persona pueda ejecutar. De igual manera, la gestión por competencias debe visualizarse como una herramienta que permite se pueda flexibilizar la organización, teniendo en cuenta que con ello se puede lograr una separación entre la gestión de la organización y las personas, sin dejar de lado la desarticulación existente entre los propósitos organizaciones y la realidad de todo ser humano como elemento fundamental para el logro de los objetivos tanto personales como institucionales.

No puede olvidarse que todas las personas han tenido la necesidad de identificar cada uno de los acontecimientos que tienen relación con el desarrollo de su actividad laboral y social. Por ello, hoy es necesario hacer un reconocimiento mediante la medición de cada una de las actividades desarrolladas, buscando con ello la identificación y medición de las consecuencias que pueden determinar el accionar de cada uno de los miembros de la organización. La necesidad de medir se ha constituido en una acción fundamental, clave y permanente para la toma de decisiones, toda vez que con ello se ha buscado tener total claridad acerca de las acciones

que puedan constituirse en garantías para un mejoramiento progresivo y constante de la organización, según las competencias que deben ser fortalecidas en cada uno de los colaboradores.

Finalmente, el modelo de gestión de desempeño ha sido el resultado que ha llevado a que las organizaciones vean en los procesos relacionados con el desarrollo humano un reto fundamental para afrontar la actualidad competitiva y globalizante de la organización moderna. Las circunstancias actuales —que son complejas y cambiantes— les han exigido a las organizaciones tener que alinear sus estrategias relacionadas con la gestión humana a los objetivos de la compañía, con el propósito de promover cambios, lograr un mayor crecimiento organizacional y fortalecer el desarrollo de las competencias de las personas.

## Referencias

- Acurio Acurio, M., Villares Pazmiño, J., Macías Herrera, L. y Calero Lorenti, R. (2018). *La gestión organizacional a partir de las competencias*. [http://www.cidepro.org/images/pdfs/gestion\\_organizacional.pdf](http://www.cidepro.org/images/pdfs/gestion_organizacional.pdf)
- Aldana Rendón, M. (2000). La era de la información, realidades y reflexiones sobre la globalización de Manuel Castell. *Espiral: Estudios sobre Estado y Sociedad*, 6(18), 285-316.
- Alles, M. A. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Granica.
- Alta Gestión Empresarial. (2009). Qué es un modelo de gestión de desempeño. [http://www.altagestion.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=162:modelo-de-gestion-de-desempeno&catid=50:general&Itemid=134](http://www.altagestion.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=162:modelo-de-gestion-de-desempeno&catid=50:general&Itemid=134)
- Arango Benjumea, J. J., Montoya Agudelo, C. A., Vásquez Mira, M. A., Acevedo Restrepo, J. F. y Boyero Saavedra, M. R. (2019). Análisis exploratorio de la gestión del talento humano como agente para la calidad de vida laboral y el trabajo decente en el sector textil de

- Antioquia. En C. Montoya Agudelo, *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente: nuevos paradigmas en las organizaciones* (pp. 249-293). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia: Revista interdisciplinaria*, 8, 97-115.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Díaz, L. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia la empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 39-67.
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 96, 31-56.
- Gallard, A. y Jacinto, C. (2010). *Competencias laborales*. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Gil Flórez, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación*, 21(10), 83-106.
- Gómez Castañeda, O. (2007). Aportes a la gestión de la organización humana. <https://www.eumed.net/ce/2007c/orgc-0709.pdf>
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. y Crosby, P. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. McGraw-Hill.
- Joerres, J. (2011). *Entrando en la era del potencial humano: reflexiones de liderazgo visionario*. <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/Publicaciones/Era-Talento-Humano.pdf>
- Kruger, K. (2006). El concepto de la 'Sociedad del Conocimiento'. *Biblio 3W, Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 11(683), 1-16. <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-683.htm>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Narcea.
- McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas: aplique la teoría y para lograr un manejo eficiente de su equipo*. McGraw-Hill.

- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R. y Guzmán Monsalve, V. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista Científica: Visión de Futuro*, 13(20), 207-231.
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., Montenegro Velandia, W. t Arango Benjumea, J. J. (2017). El factor humano como elemento competitivo para la organización moderna. En N. Tañski t N. Statkiewicz, *Ensayos econonómicos iberoamericanos* (pp. 129-163). Editorial Universitaria de la Univesidad Nacional de Misiones.
- Montoya Agudelo, C. y Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.
- Muñoz de Priego, J. (1998). *Implantación de un sistema de selección por competencias*. Training and Development.
- Rey Gamero, A. y Acosta Ramírez, N. (2013). El enfoque de competencias para los equipos de Atención Primaria en Salud. Una revisión de literatura. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 12(25), 28-39.
- Reyes Madrid, J. C. y Aguilera Rebollo, F. J. (1996). Gestión dinámica de los recursos humanos (gestión por competencias y ocupaciones). En M. Ordóñez Ordóñez, *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de recursos humanos* (pp. 201-216). AEDIPE y Gestión 2000.
- Saracho, J. (2015). *Un modelo general de gestion por competencias. Modelos y metodologias para la identificacion y construccion de competencias*RIL Editores.
- Saravia Gallardo, M. (2008). *Gestión de competencias laborales desde un modelo práctico*. COMCOM07.
- Warner, J. (2008). *32 destrezas del mando: Iniciación a la gestión por competencias*. Editorial Universitaria Ramon Areces.



# TRABAJO DECENTE COMO FUNDAMENTO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

*César Alveiro Montoya Agudelo*  
*José Ricardo Méndez Cruz*  
*Jhon Fredy Acevedo Restrepo*

---

**Cómo citar este capítulo:**

Montoya Agudelo, C. A., Méndez Cruz, J. R. y Acevedo Restrepo J. F. (2020). El trabajo decente como fundamento para el desarrollo organizacional. En C. A. Montoya Agudelo y L. P. Pardo Martínez (eds.), *Lo humano: un factor esencial para el desarrollo organizacional. Una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos* (pp. 261-297). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

## RESUMEN

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha sido la institución que durante décadas ha abanderado el uso del concepto de trabajo decente. Sin embargo, frente a los esfuerzos de dicha institución, las condiciones que hoy se presentan en el mercado laboral no han concretado ese concepto. Ahora bien, a partir de una política pública laboral, Colombia pretende establecer unos objetivos claros que permitan la transformación de las condiciones laborales. El propósito de este capítulo es explorar, a partir de una metodología cualitativa, la manera en que diversos sectores productivos han logrado aplicar los componentes establecidos para garantizar un trabajo decente y lograr una mayor competitividad mercantil.

**PALABRAS CLAVE:** condiciones laborales, Organización Internacional del Trabajo, trabajo decente, trabajo.

**ABSTRACT**

The International Labor Organization -OIT- has been the institution that for decades, has championed the use of the concept of decent work, however to the various efforts of said institution, it could be said that the conditions that present today in the labor market. They have not specified it to be carried out. Now, Colombia has sought to start a public labor policy, to seek to carry out the establishment of clear objectives that allow the transformation so that working conditions respond to access to working conditions that allow improving conditions, not only economic but social of the people. The purpose of this chapter is to explore from a qualitative methodology how in various sectors, the components that have been defined to guarantee decent work in any productive sector have been applied to achieve greater market competitiveness.

**KEYWORDS:** decent work, international labor organization, labor conditions, work

## Introducción

**H**oy en día, la gestión humana tiene como papel fundamental cumplir a los propósitos ambiciosos de las organizaciones, para lograr un mayor desarrollo corporativo. Por tal motivo, en la gestión humana, se ha establecido o formulado una serie de procesos que, con su aplicación, buscan dar cumplimiento a los objetivos institucionales, y transformar las acciones sociales en el interior de las compañías.

La relación entre el individuo y la sociedad está mediada sobre todo por la organización, a través de lo que se ha denominado *trabajo*. Históricamente, lo que ha diferenciado al ser humano en su naturaleza es el impacto que tienen las relaciones laborales, que ha sido aceptado en el capitalismo y en la competencia de cada nación. Por eso, el trabajo, como una categoría conceptual, ha generado debates internacionales. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha dictado que, como propósito fundamental de las organizaciones, la aplicación de este concepto debe estar caracterizada por la decencia.

Hoy existen trabajos que no se caracterizan por condiciones de decencia, y esto constituye una realidad y un reto que debe ser afrontado por las áreas de gestión humana, pues su rol es la transformación, superación y mejoramiento de las acciones laborales, para garantizar el mejoramiento corporativo y el desarrollo organizacional. En cualquier tipo de organización, la realidad laboral requiere de la aplicación de las políticas públicas de trabajo decente, previstas en diversos documentos nacionales e internacionales. Es fundamental que se establezca y se definan acciones que permitan la instrumentalización, aplicación y control de las acciones contempladas en dichos documentos.

Este capítulo desarrolla una exploración teórica que permite determinar conceptualmente el trabajo y el trabajo decente, y que son el fundamento del valor de la propuesta que se expone en estas líneas. Se abordan aspectos como los objetivos del trabajo decente, la oportunidad de empleo

e ingreso, la promoción de los derechos fundamentales laborales, la protección social y el diálogo social, que constituyen propósitos de la OIT.

### **Diseño metodológico**

Este trabajo fue desarrollado con un enfoque cualitativo, pues busca comprender el trabajo decente como un fenómeno social, aspecto característico en este tipo de investigación (Hernández *et al.*, 2018). El estudio cualitativo que se propone este trabajo pretende desarrollar estrategias de investigación que permitan explicar el fenómeno del trabajo decente.

La fuente de información es una serie de documentos o textos de referencia, no solo nacionales sino internacionales, a partir de los que se ha desarrollado el concepto de trabajo decente. La búsqueda de información se desarrolló acudiendo a diferentes publicaciones seriadas, bases de datos y otras fuentes de información, que posibilitaron el fortalecimiento del desarrollo conceptual.

Se llevó a cabo una revisión de diversos índices bibliográficos (Redalyc, Web of Science, Scopus y Scielo) y se exploró mediante motores de búsqueda, como Google Académico; bases de datos (ProQuest, Ebsco, E-libro, *ScienceDirect* y Dialnet) y referencias bibliográficas, que sirvieron de fuente para la recolección de nuevas referencias. Así se robusteció la construcción teórica que se ha formulado en este documento.

Para la recolección de la información, se diseñó un formato que permitiera identificar algunos conceptos relacionados con el trabajo decente. Posteriormente, se procede al análisis de esa información, y se sustraen de los documentos encontrados aquellos aspectos más relevantes que refuerzan el marco teórico desarrollado en este documento.

### **El trabajo**

Cuando se habla de trabajo, se hace referencia a un concepto que históricamente ha sido abordado desde diversos enfoques; se ha utilizado

una concepción disímil y se observa pluralidad en los puntos de vista relativos a su significado. Desde la perspectiva económica, el trabajo forma parte de los factores de producción, junto con la tierra y el capital. Por tanto, el trabajo significa que una persona ha realizado un conjunto de actividades y que recibe a cambio un sueldo; de modo que el trabajo tiene un precio o salario.

Por otro lado, el trabajo es un fenómeno social por medio del cual las personas transforman la sociedad y la misma naturaleza (Guerra, 2001). El trabajo distingue al hombre de los animales; es una forma exclusiva del ser humano (Marx, 1984). Friedmann (1963) ha señalado que el trabajo es la utilidad que el ser humano tiene como primera característica.

Según Adam Smith, el trabajo es la fuente de riqueza y la productividad. Por su parte, Pérez Adan (2006) afirma que el trabajo cuenta con una satisfacción extrínseca, la cual debe caracterizar al empleo asalariado para obtener una satisfacción intrínseca. La tabla 1 presenta una clasificación sobre este punto

**TABLA 1. SATISFACCIONES INTRÍNSECAS Y EXTRÍNSECAS DEL TRABAJO**

Satisfacciones intrínsecas	Satisfacciones extrínsecas
El trabajo es una experiencia enriquecedora	El trabajo no tiene valor en sí mismo
El trabajo supone aceptar retos personales y madura la personalidad	El trabajo es un medio para obtener un lucro
El individuo se autorrealiza en el trabajo	La autorrealización se busca fuera del trabajo
El trabajo tiene un sentido expresivo	El trabajo tiene un sentido instrumental

Fuente: Pérez Adan (2006, citado en Pérez et al. (2019, p. 186).

El trabajo debe ser comprendido como un conjunto de actividades que se realizan con el propósito de alcanzar metas, solucionar problemas o producir bienes o servicios, que permitan satisfacer las necesidades humanas. Es una necesidad humana que busca una mayor satisfacción de las necesidades del hombre, lo cual se logra a través de la percepción de un salario, que permite tener calidad de vida. Por otro lado, es una actividad humana que genera todo tipo valor en el mundo; esto hace posible la

realización personal del ser humano. El trabajo, además, es “un carácter antropológico, que se constituye de creatividad, inventiva y lucha contra la necesidad, que le confiere su doble dimensión de sufrimiento y realización personal” (Meda, 1995, p. 20).

Como un vínculo social, el trabajo puede dar respuesta a una necesidad mutua de los individuos y al cumplimiento del contrato social, propuesto por Rousseau. Debe comprenderse, entonces, como el elemento fundamental para la construcción de la identidad, no solamente individual sino colectiva: las relaciones de trabajo derivan en construir a la humanidad. Sobre este asunto, las teorías marxistas han propuesto lo siguiente:

El auténtico trabajo es fundamentalmente social por cuanto reúne, en un esfuerzo aceptado por todos, el conjunto de los productores con el propósito de producir lo que satisfará no ya solo las necesidades materiales, sino también los anhelos individuales y colectivos. (Meda, 1995, p. 22)

El trabajo es un hecho social que forma parte de la configuración de cualquier estructura social, que se expresa desde una dimensión no solo social, también religiosa, jurídica, política y económica; es decir, es un hecho social total. Debe ser visto de manera holística, no puede separarse en partes, como aspectos que están fuera de sí mismos.

### **El valor del ser humano en la organización**

La idea que se tiene del ser humano ha sido el resultado de un proceso biológico-histórico, que lo ha convertido en un objeto de estudio durante décadas, debido al interés de la humanidad por comprender su objeto de conocimiento y su capacidad para gestionarlo. Por lo anterior, es importante explicar al hombre en el interior de la organización, desde el aspecto administrativo; entonces, es fundamental recurrir a la esencia humana para comprender cómo esa línea de relaciones sociales va más allá de la productividad.

Desde la década de los noventa, Chanlat ha tratado de explicar el fenómeno del hombre en la administración como un asunto antropológico, bajo el precepto de que el hombre es un ser vivo con conciencia y social. Esta “antropología se basa, por una parte, en una cierta apertura disciplinaria y, por otra, en el retorno de los aspectos centrales olvidados por el mundo de la administración” (Chanlat, 2012, p. 65). El hombre como fundamento de la supervivencia de la organización laboral está por encima de las ciencias sociales y humanas, y por delante del proceso de explicación administrativo y organizacional, que se generó con la entrada del capitalismo.

La evolución humana es el producto de pequeños pasos que han contribuido a los cambios evolutivos y que proceden de seres vivos mucho más elementales. Este fenómeno podría entenderse como una evolución individual, que no se genera de manera aislada del mundo social, del cual forma parte el ser humano (Lewin, citado en Vallé, 1995); por ello, cada actividad social debe ser comprendida como una extensión de la esencia humana, que contribuye a su realización.

Los seres humanos son, pues, solamente una especie, un *phylum*, en cantidades discretas; son miembros, desde hace millones de años, de un cuerpo colectivo particular. Las relaciones sociales son, entonces, fundamentales: en última instancia, son eje de todo el edificio social. Y no están abandonadas al azar; no son arbitrarias; son organizadas y dinámicas. Cada sociedad construye sus relaciones sociales a su manera. Se puede incluso decir que aquí estamos también en presencia de un proceso de producción de bienes sociales. Las relaciones (sociales) se modifican (proceso) al azar del juego de diversos factores. Así, las relaciones de los seres humanos con su entorno se ejercen solo en tanto ellos son miembros de un grupo social determinado, y nunca de manera objetiva. (Vallée, 1995, p. 113)

El trabajo debe constituirse en una actividad humana que contribuya a la evolución y desarrollo; de no ser así, no se lograría ningún tipo de descubrimiento y avance. Es importante reconocer que la evolución humana

ha sido determinante para que la organización social sea cada vez más productiva; por lo tanto, el trabajo decente debe ser considerada como una acción fundamental en el grupo social.

Históricamente, la relación entre el hombre y trabajo da cuenta de la evolución del concepto de hombre, que —a su vez— ha evolucionado de acuerdo con el sistema político de cada nación, al desarrollo de normas nacionales o internacionales, a los diversos reclamos sociales de las organizaciones obreras, y según la evolución económica y de producción. Así, el trabajo es un fenómeno complejo y social.

### **Un objetivo global: acceder a un trabajo decente**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) fue creada en 1919, estableciendo que “todas las naciones deben adoptar un régimen de trabajo realmente humano ya que su omisión constituiría un obstáculo a los esfuerzos de otras naciones que deseen mejorar la suerte de los trabajadores en sus propios países” (Ghiotto y Pascual, 2013, p. 58). Esta declaración protege la mercantilización del trabajo: protege toda práctica que, sumada a la oferta y demanda, pudiera dar trascendencia a las condiciones dignas del trabajo.

La filosofía principal de la OIT es que todas las personas tienen derechos en el trabajo, lo cual permite comprender el verdadero fenómeno del trabajo en cualquiera de sus condiciones. Sea formal o informal, el trabajo debe ser protegido, buscando siempre establecer condiciones laborales que garanticen el ejercicio de los derechos laborales y el desarrollo de las naciones. Hoy, el mundo del trabajo es controlado por los preceptos del trabajo decente y los fenómenos sociolaborales puede ser entendidos según las siguientes dimensiones:

- a. *Dimensión normativa*: especialmente los principios y derechos fundamentales en el trabajo recogidos en la declaración respectiva de la OIT (1988).

- b. *Dimensión económica*: las conferencias subregionales tripartitas de empleo en MERCOSUR (Buenos Aires, abril de 2004), Comunidad Andina (Lima, noviembre de 2004) y Centro América, Panamá y República Dominicana (Tegucigalpa, junio de 2005) han desarrollado —a partir de una matriz de articulación de políticas macro, meso y micro económicas— propuestas para la generación de empleo, que cuentan con respaldo no sólo de los Ministerios de Trabajo. Estos procesos de integración están evaluando la formación de Grupos de Alto Nivel para la promoción de empleos.
- c. *Dimensión de protección social*: los desarrollos recientes en materia de financiamiento de seguridad social deben ser evaluados y resulta imprescindible la aplicación de los múltiples criterios y estrategias que la OIT ha desarrollado en materia de seguridad social, así como de seguridad y salud en el trabajo y que contemplan el activo compromiso de los trabajadores.
- d. *Dimensión de representación y participación ciudadana*: la cooperación con la consolidación de la democracia a través del diálogo social y la negociación colectiva ponen de relieve la importancia del tripartismo para el avance en la construcción de democracias, que faciliten a sus ciudadanos el acceso a los beneficios del progreso material. (Levaggi, 2006, pp. 36-37)

Como ya se ha dicho, el concepto de trabajo decente nació en el seno de Naciones Unidas, específicamente en la OIT, con el propósito de unificar el concepto de la palabra *decencia* o *decente*. Con la proclamación de los derechos del hombre y la conformación del Estado Social de derecho, se dio fin al trabajo como esclavitud. Así, “para 1999, y tras una fuerte crisis, la OIT resurgió de sus cenizas trayendo una nueva noción: el trabajo decente” (Ghiotto y Pascual, 2013, p. 12).

La OIT se ha convertido en un referente del fenómeno de trabajo. Es una agencia gubernamental tripartita de las Naciones Unidas, pues reúne al Gobierno, los empleadores y los trabajadores de los Estados miembros. Su propósito es establecer o formular normas del trabajo, políticas y programas que promuevan el trabajo decente, para hombres y mujeres en igualdad de condiciones.

Los países que se adhieren a la ONU se han convertido en referentes de talla internacional en los asuntos relacionados con el trabajo. Se hace un despliegue en cada uno de los Estados miembros para conocer sus condiciones particulares, formulando una serie de indicadores referentes al relacionamiento comercial, para salvar las deudas relativas al trabajo decente.

El trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres. (OIT, 2020)

El concepto de trabajo decente ha desplazado acepciones conceptuales como el empleo de calidad o el trabajo digno. Según Juan Samovia, director general de la OIT en los noventa, “la finalidad primordial de la OIT es promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana” (OIT, 1999). Esta declaración, dada el marco de la 87.<sup>a</sup> Asamblea de la OIT celebrada en Ginebra, puso al descubierto la realidad del mercado laboral en el marco de la globalización: requería mayores condiciones productivas para dar respuesta a la oferta y la demanda de la producción de más y mejores bienes y servicios. El concepto de trabajo decente en América Latina es multidimensional:

No se trata sólo de un empleo en el que el trabajo que realizamos esté bien remunerado y que lo realicemos con aceptables condiciones materiales. Se trata, además, de un trabajo en el que las reglas de juego –si se trata de un trabajo subordinado– sean claras, justas y adecuadamente reguladas y/o autorreguladas, que nos otorgue protección, no sólo en caso de despido o de enfermedad sino

incluso para cuando pasemos a la situación de inactividad por razón de edad, y en el que podamos ejercer nuestros derechos sin riesgo alguno a quedar desocupados. Es decir, el concepto trabajo decente añade a la dimensión económica representada en el concepto tradicional de un buen empleo o de un empleo de calidad, nuevas dimensiones de carácter normativo, de seguridad y de participación. (Levaggi, 2006, pp. 4-5)

El concepto de trabajo decente abre paso a un enfoque dimensional. Para su comprensión y aplicación por parte de los Estados miembros, se materializaron los componentes reconocidos por la OIT, entre los que destacan los siguientes:

1. Oportunidades de empleo e ingresos para todos.
2. Promoción de los derechos fundamentales en el trabajo.
3. Protección social.
4. Diálogo social (Pérez *et al.*, 2019, p. 192).

El trabajo decente es un concepto práctico, que implica no solamente la creación, sino la reproducción de empleos bajo condiciones que permitan el cumplimiento y la protección a los derechos humanos, una remuneración justa, la protección a la vida de los empleados y la posibilidad de diálogo social.

### **Oportunidad de empleo e ingresos para todos**

Debe existir una manera particular y efectiva para encontrar un empleo. La oportunidad que se brinda a las personas debe ocurrir en igualdad de condiciones, a fin de que el acceso al empleo permita generar condiciones de vida decentes. En este punto, el trabajo puede ser comprendido como una forma de actividad económica, a través de la vinculación o por cuenta propia, reconocida en un sistema asalariado por una economía regular o informal (Anker *et al.*, 2003). Entre los indicadores diseñados,

se han propuesto algunos como la tasa de empleo, desempleo, subempleo o empleo asalariado, lo cual permite considerar la relación del empleo generado y las condiciones que se generan:

Se estima que en América Latina hay un déficit primario de empleo formal (rural y urbano) próximo a 126 millones de personas (23 millones desempleadas y 103 millones en la informalidad), lo cual representa el 53 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA). Si la economía de la región creciera a un promedio de 5 por ciento anual en la próxima década —lo cual supone un gran desafío— el mencionado déficit apenas podría congelarse, tomando en cuenta que cada año entrarían 3 millones de personas a la PEA regional. Por tanto, una prioridad para América Latina y, a la vez, una urgencia es la creación de más y mejores empleos. (Levaggi, 2006, p. 12)

Por su parte, Chaparro y Bernal (2011) realizaron un análisis para la propuesta de un modelo de políticas públicas, que hagan posible el trabajo digno y decente en el Estado colombiano. Los aspectos considerados en dicho documento son los siguientes:

1. *Las oportunidades de empleo*: por medio de esta categoría se busca definir si la oferta de empleo de un país es suficiente en términos de cantidad y variedad para satisfacer la demanda del mismo. Los indicadores presentados por el Cijus que podrían ser útiles para medir las oportunidades de empleo son: a. Tasa global de participación, b. Tasa de ocupación, c. Tasa de desempleo, d. Subempleo por insuficiencia de horas y e. Tasa de desempleo juvenil.
2. *La aceptabilidad de la remuneración*: el principal incentivo de los trabajadores para desempeñar sus tareas es el de obtener una remuneración que les permita mantener condiciones adecuadas de vida a ellos y a sus familias. Como se señaló antes, la remuneración que se tiene en cuenta para el concepto de trabajo decente no es únicamente la que se hace en dinero, sino también en especie. Este último tipo, por supuesto, es mucho

más difícil de medir que el primero. Para evaluar qué tan aceptable es el pago por un trabajo, los indicadores que pueden ser útiles son: a. La tasa de pago inadecuado, y b. La medida de la pobreza absoluta.

3. *Las condiciones de trabajo*: como se había afirmado antes, el concepto de trabajo decente no se refiere únicamente a la cantidad sino también a la calidad de las condiciones de empleo. De tal forma que para examinar estas condiciones hay que tener en cuenta factores como la duración de las jornadas de trabajo, el descanso, la existencia de medidas de protección a la salud ocupacional, entre otros. (pp. 25-26)

### **Promoción de los derechos fundamentales de los trabajadores**

El desarrollo de las comunidades supuso la creación de una serie de normas y reglas fundamentadas en principios comunes, que se conoce como el marco jurídico o normativo de cada país. Es importante que en ese conjunto de reglas contemple también el concepto de trabajo decente.

Este último término posee un acento normativo y se desarrolla mayormente desde la doctrina legal. Sin embargo, ha sido abordado sobre todo por entes académicos, organizaciones no gubernamentales y otros estamentos sociales preocupados por este asunto, mientras que las instancias legales del Estado lo han tratado en menor proporción.

Lo anterior no significa que el concepto de trabajo decente visto desde la doctrina pierda potencia. Al hablar de doctrina, se está haciendo referencia a una fuente del derecho, la cual está acompañada por leyes, costumbres y jurisprudencia. En este punto, cabe señalar que los conceptos de trabajo decente y trabajo digno han sido comprendidos como sinónimos, a pesar de que sus fuentes son distintas. Para Ghiotto y Pascual (2013), el trabajo digno se ha constituido en una expresión humanitaria, construida desde diversas luchas sociales; en cambio, el trabajo decente debe ser visto como constructo emanado de la OIT, en cuanto institución que trabaja por los derechos de los trabajadores.

Se debe tener presente que tanto los principios como los derechos fundamentales en el trabajo derivan del consenso de la comunidad internacional, basada en una economía mundializada. Esto demuestra el valor de la declaración de la OIT con relación a esos principios y derechos, y de la propuesta que se ha diseñado para su seguimiento (Vega Ruiz y Martínez, 2002).

[Los derechos adquiridos por los trabajadores deben] constituirse el marco ético y legal para todos los elementos del trabajo decente. Su objetivo es asegurar que el trabajo se asocie con la dignidad, equidad, libertad, remuneración adecuada, seguridad social y voz, representación y participación para todas las clases de trabajadores. Los derechos del trabajo forman parte de una agenda más amplia de derechos humanos, que a su vez se derivan de una larga tradición de profundas raíces filosóficas, teológicas y jurídicas. (Ghai, 2006, p. 28)

Los derechos de los trabajadores son la base del trabajo decente, toda vez que están referidos a una normatividad relacionada con la protección de la libertad básica de los trabajadores. En la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la Asamblea General de las Naciones Unidas, se ha establecido que “la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana” (Naciones Unidas, 2015a, p. 1). Los derechos deben de ser amparados y protegidos por un marco normativo, que refleje un Estado social de derecho. Entonces, el derecho al trabajo corresponde no solo al ámbito nacional sino internacional, y debe gozar de la más grande importancia como todos los derechos de carácter social.

Las constituciones modernas han formulado ciertos derechos considerados fundamentales, entre los cuales se destacan los siguientes:

- ⊗ La igualdad, no sólo a través de la lucha enérgica contra la discriminación, sino con medidas efectivas para ayudar al excluido o no privilegiado.

- ⊗ La afirmación de la obligación del estado respecto a los ciudadanos de liberarlos de las angustias de vida, en la medida en que estas son susceptibles de tratamiento comunitario.
- ⊗ El reconocimiento de grupos organizados de la sociedad civil y de su derecho a defender sus intereses en el marco del bien común.
- ⊗ El trabajo libre como derecho y como deber. (Vega Ruiz y Martínez, 2002, pp. 5-6)

En el caso de Colombia, se ha creado la Dirección de Derechos Fundamentales de Trabajo, que formula una serie de elementos que garantizan el acceso al trabajo decente, en cumplimiento de las normas legales y los convenios internacionales. Entre las funciones de esta dirección estatal destacan las siguientes:

- ⊗ Proponer, dirigir y coordinar las políticas sobre protección de las condiciones del trabajo, salarios y prestaciones, relaciones individuales y colectivas del trabajo, cumplimiento de los derechos fundamentales del trabajo y los que se derivan de su ejercicio, en coordinación con las demás entidades competentes.
- ⊗ Proponer, dirigir y coordinar las políticas en materia de regulación laboral y formas de vinculación laboral.
- ⊗ Asesorar en la definición de políticas, planes y programas para dar cumplimiento a las normas reguladoras de los derechos fundamentales, individuales, colectivos y de seguridad en el trabajo, con particular atención en las poblaciones vulnerables.
- ⊗ Dirigir propuestas que desarrollen los convenios y tratados internacionales en materia de derechos fundamentales del trabajo.
- ⊗ Proponer y ejecutar planes y programas que contribuyan a garantizar el derecho de asociación.
- ⊗ Promover la defensa de los derechos de los trabajadores, con el fin de armonizar las relaciones laborales.

- ⊗ Proponer políticas, normas, programas, procedimientos, estudios y acciones, para prevenir y erradicar el trabajo infantil, y en especial sus peores formas.
- ⊗ Proponer normas y procedimientos con enfoque diferencial de género buscando garantizar los derechos de la mujer, la maternidad y procurar el mejoramiento de sus condiciones de trabajo para elevar su calidad de vida.
- ⊗ Proponer normas y procedimientos con el objeto de lograr el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y respeto de los derechos fundamentales a los jóvenes trabajadores, personas con discapacidad, poblaciones Indígenas, Rom, comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, adultos mayores, trabajadores sexuales, población LGBTI, y en general todas aquellas comunidades que por su situación o condición puedan verse discriminadas o vulneradas, con énfasis en el sector rural.
- ⊗ Proponer mecanismos para la promoción y aplicación de las normas laborales, utilizando los estándares internacionales de responsabilidad social.
- ⊗ Establecer y desarrollar programas, estudios, estrategias e indicadores que permitan dar aplicación y hacer seguimiento al cumplimiento de los principios que enmarcan el trabajo decente.
- ⊗ Proponer programas, estudios y acciones que permitan coordinar, con las autoridades competentes, la promoción y garantía del respeto de los derechos humanos de los trabajadores y empleadores.
- ⊗ Dirigir y diseñar, en coordinación con la Oficina de Tecnologías de la Información TIC, Y demás entidades competentes, un sistema de información que permita la identificación, registro y seguimiento de la oferta de servicios y atención de las niñas, niños y adolescentes trabajadores del país.
- ⊗ Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional y la observancia de sus recomendaciones en el ámbito de su competencia.
- ⊗ Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia. (Ministerio del Trabajo , 2020)

Existe además normativa internacional referente al trabajo decente. Con el nacimiento del concepto de trabajo decente, surgieron nuevos retos, sin dejar de lado el objetivo de promover un trabajo decente para todas las personas en igualdad de derechos. A continuación, se hace una relación de diversos convenios —muchos son anteriores a la formulación del concepto de trabajo decente—, que están asociados con la generación de un trabajo decente y la garantía de su protección como un derecho universal.

**TABLA 2. CONVENIOS DE LA OIT CON RELACIÓN AL TRABAJO DECENTE<sup>1</sup>**

Número de convenio de la OIT	Nombre del convenio	Propósito del convenio
C87 de 1948	Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación	Los trabajadores y los empleadores, sin ninguna distinción y sin autorización previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones, con la sola condición de observar los estatutos de estas.
C98 de 1949	Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva	La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, convocada en Ginebra por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, y congregada en dicha ciudad el 8 junio 1949 en su trigésima segunda reunión; después de haber decidido adoptar diversas proposiciones relativas a la aplicación de los principios del derecho de sindicación y de negociación colectiva, cuestión que constituye el cuarto punto del orden del día de la reunión; y después de haber decidido que dichas proposiciones revistan la forma de un convenio internacional, adopta, con fecha primero de julio de mil novecientos cuarenta y nueve, el siguiente Convenio, que podrá ser citado como el Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949.

1 Colombia ha sido uno de los países que más convenios ha firmado con relación al trabajo decente, los cuales han sido emitidos por la OIT con el propósito de garantizar el acceso a un trabajo decente por parte de todos los ciudadanos.

Número de convenio de la OIT	Nombre del convenio	Propósito del convenio
C29 de 1930	Convenio sobre el trabajo forzoso	<p>A los efectos del presente Convenio, la expresión <i>trabajo forzoso u obligatorio</i> designa todo trabajo o servicio exigido a un individuo bajo la amenaza de una pena cualquiera y para el cual dicho individuo no se ofrece voluntariamente.</p> <p>Sin embargo, a los efectos del presente Convenio, la expresión <i>trabajo forzoso u obligatorio</i> no comprende:</p> <p>(a) cualquier trabajo o servicio que se exija en virtud de las leyes sobre el servicio militar obligatorio y que tenga un carácter puramente militar; (b) cualquier trabajo o servicio que forme parte de las obligaciones cívicas normales de los ciudadanos de un país que se gobierne plenamente por sí mismo;</p> <p>(c) cualquier trabajo o servicio que se exija a un individuo en virtud de una condena pronunciada por sentencia judicial, a condición de que este trabajo o servicio se realice bajo la vigilancia y control de las autoridades y que dicho individuo no sea cedido o puesto a disposición de particulares, compañías o personas jurídicas de carácter privado; (d) cualquier trabajo o servicio que se exija en casos de fuerza mayor, es decir, guerra, siniestros o amenaza de siniestros, tales como incendios, inundaciones, hambre, temblores de tierra, epidemias y epizootias violentas, invasiones de animales, de insectos o de parásitos vegetales dañinos, y en general, en todas las circunstancias que pongan en peligro o amenacen poner en peligro la vida o las condiciones normales de existencia de toda o parte de la población; (e) los pequeños trabajos comunales, es decir, los trabajos realizados por los miembros de una comunidad en beneficio directo de la misma, trabajos que, por consiguiente, pueden considerarse como obligaciones cívicas normales que incumben a los miembros de la comunidad, a condición de que la misma población o sus representantes directos tengan derecho a pronunciarse sobre la necesidad de esos trabajos.</p>
C105 de 1957	Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso	<p>Todo miembro de la Organización Internacional del Trabajo que ratifique el presente Convenio se obliga a suprimir y a no hacer uso de ninguna forma de trabajo forzoso u obligatorio: (a) como medio de coerción o de educación políticas o como castigo por tener o expresar determinadas opiniones políticas o por manifestar oposición ideológica al orden político, social o económico establecido; (b) como método de movilización y utilización de la mano de obra con fines de fomento económico; (c) como medida de disciplina en el trabajo; (d) como castigo por haber participado en huelgas; (e) como medida de discriminación racial, social, nacional o religiosa.</p>

Número de convenio de la OIT	Nombre del convenio	Propósito del convenio
C111 de 1958	Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación)	<p>1. A los efectos de este Convenio, el término discriminación comprende: (a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación; (b) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados.</p> <p>2. Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas como discriminación.</p> <p>3. A los efectos de este Convenio, los términos empleo y ocupación incluyen tanto el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones como también las condiciones de trabajo.</p>
C100 de 1951	Convenio sobre igualdad de remuneración	<p>A los efectos del presente Convenio: (a) el término <i>remuneración</i> comprende el salario o sueldo ordinario, básico o mínimo, y cualquier otro emolumento en dinero o en especie pagados por el empleador, directa o indirectamente, al trabajador, en concepto del empleo de este último; (b) la expresión <i>igualdad de remuneración</i> entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor designa las tasas de remuneración fijadas sin discriminación en cuanto al sexo.</p> <p>1. Todo Miembro deberá, empleando medios adaptados a los métodos vigentes de fijación de tasas de remuneración, promover y, en la medida en que sea compatible con dichos métodos, garantizar la aplicación a todos los trabajadores del principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.</p> <p>2. Este principio se deberá aplicar sea por medio de:</p> <p>3. (a) la legislación nacional; (b) cualquier sistema para la fijación de la remuneración, establecido o reconocido por la legislación; (c) contratos colectivos celebrados entre empleadores y trabajadores; o (d) la acción conjunta de estos diversos medios.</p>

Número de convenio de la OIT	Nombre del convenio	Propósito del convenio
C182 de 1999	Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil	<p>Todo Miembro que ratifique el presente Convenio deberá adoptar medidas inmediatas y eficaces para conseguir la prohibición y la eliminación de las peores formas de trabajo infantil con carácter de urgencia.</p> <p>A los efectos del presente Convenio, la expresión "las peores formas de trabajo infantil" abarca: (a) todas las formas de esclavitud o las prácticas análogas a la esclavitud, como la venta y la trata de niños, la servidumbre por deudas y la condición de siervo, y el trabajo forzoso u obligatorio, incluido el reclutamiento forzoso u obligatorio de niños para utilizarlos en conflictos armados; (b) la utilización, el reclutamiento o la oferta de niños para la prostitución, la producción de pornografía o actuaciones pornográficas; (c) la utilización, el reclutamiento o la oferta de niños para la realización de actividades ilícitas, en particular la producción y el tráfico de estupefacientes, tal como se definen en los tratados internacionales pertinentes, y (d) el trabajo que, por su naturaleza o por las condiciones en que se lleva a cabo, es probable que dañe la salud, la seguridad o la moralidad de los niños.</p>
C183 de 2000	Convenio sobre la protección de la maternidad	<p>Todo Miembro, previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, deberá adoptar las medidas necesarias para garantizar que no se obligue a las mujeres embarazadas o lactantes a desempeñar un trabajo que haya sido determinado por la autoridad competente como perjudicial para su salud o la de su hijo, o respecto del cual se haya establecido mediante evaluación que conlleva un riesgo significativo para la salud de la madre o del hijo.</p>

Número de convenio de la OIT	Nombre del convenio	Propósito del convenio
C184 de 2001	Convenio sobre la seguridad y la salud en la agricultura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A la luz de las condiciones y la práctica nacionales, y previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores interesadas, los Miembros deberán formular, poner en práctica y examinar periódicamente una política nacional coherente en materia de seguridad y salud en la agricultura. Esta política deberá tener por objetivo prevenir los accidentes y los daños para la salud que sean consecuencia del trabajo, guarden relación con la actividad laboral o sobrevengan durante el trabajo, mediante la eliminación, reducción al mínimo o control de los riesgos inherentes al medio ambiente de trabajo en la agricultura.</li> <li>2. Con este fin, la legislación nacional deberá:               <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) designar a la autoridad competente responsable de la aplicación de esa política y de la observancia de la legislación nacional en materia de seguridad y salud en el trabajo en la agricultura; (b) definir los derechos y obligaciones de los empleadores y los trabajadores en relación con la seguridad y la salud en el trabajo en la agricultura, y (c) establecer mecanismos de coordinación intersectorial entre las autoridades y los órganos competentes para el sector agrícola, y definir sus funciones y responsabilidades teniendo en cuenta su carácter complementario, así como las condiciones y prácticas nacionales.</li> </ol> </li> <li>3. La autoridad competente designada deberá prever medidas correctivas y sanciones apropiadas de conformidad con la legislación y la práctica nacionales, incluidas, cuando proceda, la suspensión o restricción de las actividades agrícolas que representen un riesgo inminente para la seguridad y la salud de los trabajadores, hasta que se hayan subsanado las condiciones que hubieran provocado dichas suspensiones o restricciones.</li> </ol>
C185 de 2003	Convenio sobre los documentos de identidad de la gente de mar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A los efectos del presente Convenio, el término <i>marino</i> y la locución <i>gente de mar</i> designan a toda persona empleada, contratada, o que trabaje con cualquier cargo a bordo de un buque, que no sea de guerra y que esté dedicado habitualmente a la navegación marítima.</li> <li>2. En caso de duda sobre si alguna categoría de personas debe o no considerarse como gente de mar a los efectos del presente Convenio, corresponderá a la autoridad del Estado de la nacionalidad del marino, o de su residencia permanente, competente para expedir los documentos de identidad de la gente de mar, resolver esta cuestión, con arreglo a lo dispuesto en el presente Convenio, y previa consulta con las organizaciones de armadores y de gente de mar interesadas.</li> <li>3. Previa consulta con las organizaciones representativas de los armadores de buques pesqueros y de las personas empleadas a bordo de estos últimos, la autoridad competente podrá aplicar lo dispuesto en el presente Convenio a la pesca marítima comercial.</li> </ol>

Número de convenio de la OIT	Nombre del convenio	Propósito del convenio
C187 de 2006	Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo	<p>A los efectos del presente Convenio:</p> <p>(a) la expresión política nacional se refiere a la política nacional sobre seguridad y salud en el trabajo y el medio ambiente de trabajo, elaborada de conformidad con los principios enunciados en el artículo 4 del Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155); (b) la expresión sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo o sistema nacional se refiere a la infraestructura que conforma el marco principal para la aplicación de la política y los programas nacionales de seguridad y salud en el trabajo; (c) la expresión programa nacional de seguridad y salud en el trabajo o programa nacional se refiere a cualquier programa nacional que incluya objetivos que deban alcanzarse en un plazo determinado, así como las prioridades y medios de acción destinados a mejorar la seguridad y salud en el trabajo, y los medios para evaluar los progresos realizados, y (d) la expresión cultura nacional de prevención en materia de seguridad y salud se refiere a una cultura en la que el derecho a un medio ambiente de trabajo seguro y saludable se respeta en todos los niveles, en la que el gobierno, los empleadores y los trabajadores participan activamente en iniciativas destinadas a asegurar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable mediante un sistema de derechos, responsabilidades y deberes bien definidos, y en la que se concede la máxima prioridad al principio de prevención.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo Miembro que ratifique el presente Convenio deberá promover la mejora continua de la seguridad y salud en el trabajo con el fin de prevenir las lesiones, enfermedades y muertes ocasionadas por el trabajo mediante el desarrollo de una política, un sistema y un programa nacionales, en consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores.</li> <li>2. Todo Miembro deberá adoptar medidas activas con miras a conseguir de forma progresiva un medio ambiente de trabajo seguro y saludable mediante un sistema y programas nacionales de seguridad y salud en el trabajo, teniendo en cuenta los principios recogidos en los instrumentos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) pertinentes para el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>3. Todo Miembro, en consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores, deberá examinar periódicamente las medidas que podrían adoptarse para ratificar los convenios pertinentes de la OIT en materia de seguridad y salud en el trabajo.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia con base en OIT (2020).

Por otro lado, en el contexto nacional se ha presentado una propuesta normativa a partir de la reforma de la Constitución de 1991. En dicha reforma, el trabajo cobró un rol protagónico. Cabe señalar que “gracias a la Constitución de 1991, Colombia pasó a ser un Estado social de derecho, lo que permitió que el derecho al trabajo se convirtiera es un elemento central de calidad por su reconocimiento como principio, deber y derecho” (Pérez *et al.*, 2019, p. 188), lo cual se evidencia en su artículo 25: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (Corte Constitucional Colombiana, 1991). En sentido coincidente, el artículo 53 de la Carta Magna expresa lo siguiente:

El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores. (Corte Constitucional de Colombia, 1991)

El municipio de Medellín no ha sido indiferente ante la formulación de acciones encaminadas a establecer políticas públicas para la generación

de trabajo decente. El Acuerdo 64 del 2013, emanado del Concejo Municipal, declara en su artículo primero el interés municipal de promover el trabajo decente y la equidad en el trabajo (Concejo de Medellín, 2013). En este caso, el concepto de trabajo decente está compuesto por los siguientes elementos:

... el empleo, la protección social, los derechos de los trabajadores y el diálogo social. El empleo abarca todas las clases de trabajo y tiene facetas cuantitativas y cualitativas. Así pues, la idea de "Trabajo Decente" es válida tanto para los trabajadores de la economía regular como para los trabajadores asalariados de la economía informal, los trabajadores autónomos (independientes) y los que trabajan a domicilio. La idea incluye la existencia de empleos suficientes (posibilidades de trabajar), la remuneración (en metálico y en especie), la seguridad en el trabajo y las condiciones laborales salubres. La seguridad social y la seguridad de ingresos también son elementos esenciales, aun cuando dependan de la capacidad y del nivel de desarrollo de cada sociedad. Los otros dos componentes tienen por objeto reforzar las relaciones sociales de los trabajadores: los derechos fundamentales del trabajo (libertad de sindicación y erradicación de la discriminación laboral, del trabajo forzoso y el trabajo infantil) y el diálogo social, en el que los trabajadores ejercen el derecho a exponer sus opiniones, defender sus intereses y entablar negociaciones con los empleadores y con las autoridades sobre los asuntos relacionados con la actividad laboral. Además, constituye el conjunto de condiciones mínimas en las cuales se debe desarrollar una relación laboral, elementos claramente definidos por los tratados internacionales, la Constitución Política de Colombia y la Ley; relación laboral que debe proteger el Estado. Asimismo, constituye Trabajo Decente el que se realiza de manera independiente o autónoma y que goza de garantías mínimas consagradas en los mismos instrumentos. (Concejo de Medellín, 2013)

## Protección social

En el 2009 se adopta la iniciativa de piso de protección social (PPS), la cual se fundamenta en la idea de reconocer el valor estratégico que tiene la protección social universal. Es una iniciativa global que ha sido puesta en marcha como respuesta a la crisis económica y financiera. La protección social está asociada a las condiciones de salud y seguridad necesarias en el trabajo.

Los empleadores deben tener interés por ofrecer un trabajo con condiciones de protección de la salud para cada uno de los empleados y sus familias, siguiendo los lineamientos normativos o jurídicos existentes. En ese sentido, es importante tener claridad sobre el compromiso de los empleados con su autocuidado, como una acción que beneficia su fuerza laboral y el desarrollo normal de cada organización. Ahora bien, puesto que las personas son el eje central para el desarrollo organizacional, el Ministerio del Trabajo se preocupa por ofrecer y tener a disposición un sistema de salud y seguridad del trabajo, como herramienta esencial para la protección y cuidado de los miembros de la organización. Este sistema es regulado por el Estado colombiano mediante el Acuerdo 0312 del 2019 y el Decreto 1072 del 2015.

Como ya se ha dicho, la salud de los trabajadores es un factor fundamental para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización. El Convenio sobre la Seguridad Social (C102), emanado de la OIT en 1952, representa el banderazo con el que la organización internacional respalda un tema tan fundamental como la seguridad social. La propuesta contenida en este convenio se centra en nueve ramas esenciales para la seguridad social:

- Asistencia médica
- Prestaciones monetarias de enfermedad
- Prestaciones de desempleo
- Prestaciones de vejez

- Prestaciones en caso de accidentes del trabajo y enfermedad profesional
- Prestaciones familiares
- Prestaciones de maternidad
- Prestaciones de invalidez
- Prestaciones de sobrevivientes (OIT, 1952).

## **Diálogo social**

Como ya se ha dicho en repetidas ocasiones, el trabajador es el actor protagónico de cualquier estructura organizacional; por lo tanto, es el principal receptor de las políticas relacionadas con el trabajo decente, formuladas no solo por la organización, sino por el Estado y los organismos internacionales. La participación ciudadana y el diálogo social buscan proteger el derecho que tiene todo ciudadano a la asociación:

Para la Oficina Internacional del Trabajo, el diálogo social abarca todos los tipos de negociación, de consulta o, simplemente, de intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores acerca de cuestiones de interés común en materia de política económica y social. Así pues, el diálogo social es el instrumento idóneo para promover mejores condiciones de vida y de trabajo y una mayor justicia social. Es un instrumento gracias al cual se puede conseguir una mejor gobernanza en numerosos ámbitos. Su pertinencia está ligada a todas aquellas acciones que tengan como objeto hacer a las empresas o a los sectores más productivos y eficaces y tener una economía más competitiva y justa. De esta manera contribuye a propiciar una sociedad más estable y equitativa. Por ello, es particularmente pertinente en los procesos de mundialización. (OIT, 2007, p. 2)

Según la definición propuesta por la OIT, el diálogo social se relaciona con la posibilidad o el proceso de negociación, consulta o intercambio de información entre actores, como los representantes del gobierno, los

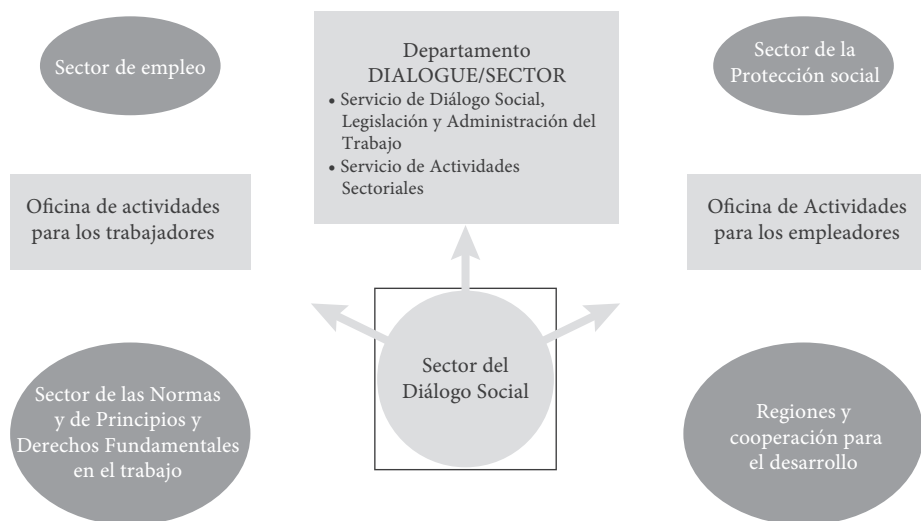
trabajadores y empleados. Estos elementos están relacionados con la política social y el desarrollo económico.

Con relación a este asunto, Chaparro y Bernal (2011) han argumentado lo siguiente:

La crisis del empleo asalariado, los cambios en las formas de contratación, las restricciones normativas al derecho de asociación y en general la existencia de enormes trabas al ejercicio de la libertad sindical, han excluido del diálogo social en materia laboral a la mayoría de los trabajadores y trabajadoras colombianos. (p. 72)

El diálogo social debe abarcar cualquier tipo de acción que esté relacionada con actividades laborales, con el fin de garantizar la paz social. Debe ser considerado como una condición que acelera el desarrollo productivo en el ámbito laboral y como un factor desarrollo no solamente económico sino social. En la figura 1 se presentan los componentes que interactúan en del diálogo social.

FIGURA 1. ¿QUIÉN SE OCUPA DEL DIÁLOGO SOCIAL EN LA OIT?



Fuente: OIT ( 2007, p. 8).

En el diálogo social, juega un papel fundamental la relación tripartita de trabajadores, empleadores y Estado. Los primeros son esenciales para lograr un verdadero diálogo social. Los segundos no pierden protagonismo, pues contribuyen de manera activa a que los países establezcan condiciones precisas para alcanzar los objetivos relacionados con el empleo. Son los empleadores los que expresan las necesidades que experimentan como empresa. El Estado es el actor promotor de las normas internacionales relacionadas con el trabajo. Su responsabilidad administrativa supone promover negociaciones y consultas con los interlocutores sociales para adoptar acciones o medidas, lograr que se desarrollen en las mejores condiciones. Como ente activo, administra todas las acciones relacionadas con la actividad laboral, con el fin de desarrollar instrumentos que permitan un verdadero diálogo entre los interlocutores sociales (OIT, 2007).

### **El trabajo decente como un propósito político**

El centro de atención de la 70.<sup>a</sup> Asamblea General de las Naciones Unidas, celebrada el 15 de septiembre del 2015, fue el trabajo decente y sus objetivos transversales: “principios y derechos fundamentales en el trabajo; generación de mayores oportunidades de trabajo para hombres y mujeres; protección social y diálogo social y fortalecimiento de las organizaciones de los actores sociales que en él intervienen” (Méndez Cruz, 2019, p. 104). Este tema fue considerado en la formulación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, enfocada en favorecer el planeta, las personas, la prosperidad, la paz y las alianzas. Dicha agenda está compuesta por “17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental” (Organización de Naciones Unidas, 2015b, p. 2). El octavo objetivo se refiere al trabajo decente: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo

y el trabajo decente para todos” (Organización de Naciones Unidas, 2015b, p. 16). Además, presenta los siguientes objetivos específicos:

1. Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos un 7% anual en los países menos adelantados
2. Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrandose la atención en sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra
3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros
4. Mejorar progresivamente, para 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, de conformidad con el marco decenal de programas sobre modalidades sostenibles de consumo y producción, empezando por los países desarrollados
5. Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor
6. Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación
7. Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, a más tardar en 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas,

8. Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios
9. Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales
10. Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para alentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos
  - a Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso en el contexto del Marco Integrado Mejorado de Asistencia Técnica Relacionada con el Comercio para los Países Menos Adelantados
  - b Para 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo. (Organización de Naciones Unidas, 2015b, pp. 22-23)

La formulación de un trabajo decente se ha convertido en un tema de agenda pública para muchas naciones. En consecuencia, en julio del 2016, en el encuentro de ministros de Trabajo del G20, se acordó trabajar en pro de la generación de trabajo decente en cada una las naciones participantes en dicho encuentro. El argumento de este acuerdo fue que “el empleo productivo y el trabajo decente son la base de los medios de subsistencia de las personas en todo el mundo” (OIT, 2016). Como resultado de este encuentro, se formuló la *Declaración sobre la innovación y el crecimiento inclusivo: trabajo decente, una mejor empleabilidad y oportunidades de empleo adecuadas* (OIT, 2016), un documento esencial para la creación de empleos caracterizados por la calidad y la decencia, como fundamento para el desarrollo sostenible.

Como se ha dicho, en Colombia se ha trabajado en el desarrollo de estrategias que permitan a los habitantes de la nación el acceso al trabajo,

bajo lineamientos de calidad, a fin de acrecentar su dignidad como personas. Así, el Estado colombiano se ha adherido a la celebración del Día mundial del Trabajo decente del 7 de octubre. Esta acción tiene como propósito sensibilizar a la ciudadanía y a las naciones sobre el valor del trabajo digno y decente, teniendo presente que este debe ser “desarrollado en condiciones de libertad, en condiciones de equidad, seguridad y dignidad humana plasmado a través del respeto, los principios de igualdad, de género y de no discriminación” (OIT, 2016).

Durante años, en Colombia se ha trabajado incansablemente para contar con trabajo digno a lo largo del territorio nacional, con base en las cinco variables desarrolladas en el figura 2.

**FIGURA 2. ASPECTOS TRABAJADOS EN COLOMBIA PARA LOGRAR UN TRABAJO DIGNO**

<b><i>Eradicación del trabajo infantil</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay trabajo digno y decente, mientras hayan niños que trabajen</li> <li>• El Trabajo infantil y la explotación sexual deben ser dos flajelos que deben erradicarse totalmente</li> </ul>
<b><i>Empleo como servicio público</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe existir transparencia en el mercado laboral y se debe fomentar la creación de empleos</li> <li>• Se debe fomentar el diálogo social, la formación para el empleo y el respeto por el trabajo digno</li> </ul>
<b><i>Calidad en el empleo</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe generar empleo de calidad y se debe garantizar su acceso a las personas con discapacidad</li> <li>• Debe existir seguridad y protección de los empleados y sus familias, donde las cajas de compensación familiar juegan un papel fundamental</li> </ul>
<b><i>Formalización del empleo</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No debe existir ninguna figura contractual que vulnere los derechos de los trabajadores</li> <li>• La formalización debe incluir la perspectiva del trabajador independiente, autónomos o por cuenta propia con beneficios de afiliación al Sistema General de Seguridad Social Integral-pensiones, salud y riesgos laborales</li> </ul>
<b><i>Por la vejez responsable</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tercera edad es una etapa más del ciclo vital que es igualmente productiva y representa un éxito en una sociedad inclusiva</li> <li>• Se debe promover la cultura del ahorro, fundamental para garantizar la protección de la vejez, bien sea a través del Sistema General de Pensiones o de los mecanismos flexibles de protección</li> </ul>

Fuente: Montoya Agudelo y Méndez Cruz (2016, p. 10).

Se añade a lo anterior que existe el interés de garantizar un trabajo decente, tal como lo manifestó en su momento el ya exministro de Trabajo Luis Eduardo Garzón (2015):

Está absolutamente asimilado por la OIT y reiterarlo no sobra, es contrato, derecho a asociación y con derecho a la seguridad social, pero mucho más que eso debe ser. No solamente tener esos mínimos, sino hacer todo lo posible como lo estamos haciendo en Colombia, porque trascienda más allá de la formalización, del derecho de asociación y del contrato.

Otro aspecto por destacar es que la OIT defiende un modelo en el cual los empleados son tratados decentemente, a cambio de que acepten el derecho de manejo y de ganancia de los empresarios, constituyendo así un ideal del capitalismo nacional bienestarista. Entonces, el trabajador es presentado solo como un sujeto de derechos, es decir, como un ciudadano (Ghiotto y Pascual, 2013, p. 58).

Finalmente, debe señalarse que el trabajo decente se ha constituido en un objetivo de política pública de cada Estado, y forma parte de los objetivos globales y del ordenamiento jurídico internacional, puesto que se ha concretado un tratado al respecto. Este ha sido objeto de debate continuo en diversos escenarios internacionales y nacionales, con el propósito de mejorar permanentemente las condiciones laborales a las que, hoy en día, tiene derecho cada trabajador.

## Conclusiones

El trabajo decente, como aspecto central de este documento, es un fundamento del desarrollo humano correspondiente al ámbito laboral. No cabe duda que, a partir del compromiso establecido en los Objetivos del Milenio, se ha convertido en una necesidad para los países miembros de los organismos que trabajan en la formulación de estrategias encaminadas a generar el trabajo decente.

Hoy, el trabajo debe ser visto como una fortaleza para el desarrollo de las naciones. Por ello, cada nación debe trabajar en la creación de estrategias que permitan transformar el mundo del trabajo, y esto debe ser una prioridad en las agendas nacionales de desarrollo económico social y laboral.

Es responsabilidad de cada Estado garantizar que, en cada ciudad, las personas tengan acceso a un trabajo decente. Esta tarea supone el establecimiento de políticas públicas y de una normativa laboral sólida que asegure el acceso a la actividad laboral, en cuanto derecho y deber de cada una de las personas, sin importar su condición social, ideología religiosa, género o color político.

Se concluye que el trabajo decente es un mecanismo de reconocimiento por cualquier tipo de organización pública o privada, y en todos los ámbitos económicos, toda vez que el derecho a un trabajo en condiciones de dignidad y decencia representa el derecho a la igualdad de oportunidad para todos, sin ningún tipo de restricción. Además, deben presentarse garantías respecto al tipo de contrato; las oportunidades de empleo para hombres y mujeres; la estabilidad y la seguridad en el empleo; los ingresos adecuados y el trabajo productivo; la conciliación del trabajo con la familia; las horas de trabajo adecuado; la igualdad de oportunidades y trato; el entorno del trabajo; la seguridad social y la promoción del diálogo social empresarial. Estos son los principales indicadores para la medición del trabajo decente (Pérez *et al.*, 2019).

## Referencias

- Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F. y Ritter, J. (2003). La medición del trabajo decente con indicadores estadísticos. *Revista Internacional del Trabajo*, 3(122), 161-195.
- Chanlat, J. F. (2012). *Ciencias Sociales y Administración*. Fondo Editorial Universidad Eafit.

- Chaparro Hernández, S. y Bernal Uribe, C. (2011). *Trabajo digno y decente en Colombia: seguimiento y control preventivo a las políticas públicas*. Procuraduría General de la Nación.
- Concejo de Medellín. (2013). *Acuerdo 64: Por medio del cual se establece la Política Pública de Trabajo Decente en la Ciudad de Medellín*. [https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/a\\_conmed\\_0064\\_2013.htm](https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/a_conmed_0064_2013.htm)
- Corte Constitucional Colombiana. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Recuperado de <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1>
- Friedmann, G. (1963). El objeto de la sociología del trabajo. En G. Friedmann y P. Naville, *Tratado de sociología del trabajo* (p. 446). Fondo de Cultura Económica.
- Ghai, D. (2006). *Decent work: objectives and strategies*. Organización Internacional del Trabajo.
- Ghiotto, L. y Pascual, R. (2013). Trabajo decente versus trabajo digno. Acerca de una nueva concepción del trabajo. <https://www.vocesenelfenix.com/content/trabajo-decente-versus-trabajo-digno-0>
- Guerra, P. (2001). *Sociología del trabajo*. Kolping.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Levaggi, V. (2006). *Democracia y trabajo decente en América Latina*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Marx, K. (1984). *El capital*. Biblioteca del Pensamiento Socialista.
- Meda, D. (1995). *El trabajo. Un valor en extinción*. Editorial Gedisa.
- Mendez Cruz, J. R. (2019). Outsourcing y trabajo digno: encuentros y desencuentros. En C. A. Montoya Agudelo, *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente: nuevos paradigmas en las organizaciones* (pp. 97-119). Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ministerio del Trabajo. (2020). Derechos fundamentales del trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/derechos-fundamentales-del-trabajo>

- Montoya Agudelo, C. A. y Méndez Cruz, J. R. (2016). El trabajo decente como objetivo del milenio. Logros y retos desde una perspectiva comparada Colombia-México. *Memorias de la xv Asamblea General de la Alafec*. Recuperado de [http://www.alafec.unam.mx/memoria\\_xv.php](http://www.alafec.unam.mx/memoria_xv.php)
- Naciones Unidas. (2015a). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. [http://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR\\_booklet\\_SP\\_web.pdf](http://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf)
- Naciones Unidas. (2015b). Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015. *Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible*. [https://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/agenda\\_2030\\_desarrollo\\_sostenible\\_cooperacion\\_espanola\\_12\\_ago\\_2015\\_es.pdf](https://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/agenda_2030_desarrollo_sostenible_cooperacion_espanola_12_ago_2015_es.pdf)
- Organización Internacional de Trabajo (OIT). (2020). *Trabajo decente*. <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1952). *El Convenio sobre la Seguridad Social (norma mínima, núm. 102)*. [https://www.ilo.org/secsoc/areas-of-work/legal-advice/WCMS\\_222058/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/secsoc/areas-of-work/legal-advice/WCMS_222058/lang--es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1999). *Memoria del Director General: Trabajo decente*. Conferencia Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2007). Diálogo social: todos juntos por el trabajo decente. *Sector del diálogo social*. <http://www.oit.org/public/spanish/dialogue/download/brochure2007s.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). Encuentro de los Ministros de Trabajo del G20. Los ministros de Trabajo y Empleo del G20 actúan a favor del trabajo decente. [http://www.oit.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_499724/lang--es/index.htm](http://www.oit.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_499724/lang--es/index.htm)

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). Convenios y recomendaciones. <https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang-es/index.htm>
- Pérez Adan, J. (2006). *Sociología*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Pérez Villa, P. E., Uribe Castrillón, V. H., Montoya Agudelo, C. A. y Urbina Rivera, C. F. (2019). Trabajo digno y decente en el sector de la economía solidaria colombiana. En C. A. Montoya Agudelo, *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente: nuevos paradigmas en las organizaciones* (pp. 173-218). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Vallée, L. (1995). Representaciones colectivas y sociedades. *Cuadernos de Administración*, 12(20), 69-120.
- Vega Ruiz, M. y Martínez, D. (2002). *Los principios y derechos fundamentales en el trabajo*. Organización Internacional del Trabajo.



**EL ACCESO LABORAL A LAS PERSONAS  
CON DISCAPACIDAD: ACCIONES PARA  
GARANTIZAR TRABAJO DIGNO Y DECENTE EN  
MÉXICO Y COLOMBIA COMO FUNDAMENTO  
PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

*César Alveiro Montoya Agudelo*

*José Ricardo Méndez Cruz*

*Ana Cristina Ortega*

*Jhon Fredy Acevedo Restrepo*

---

Cómo citar este capítulo:

Montoya Agudelo, C. A., Méndez Cruz, J. R., Ortega, A.C. y Acevedo Restrepo J. F. (2020). El acceso laboral a las personas con discapacidad como acción para garantizar trabajo digno y decente en México y Colombia como fundamento para el desarrollo organizacional. En C. A. Montoya Agudelo y L. P. Pardo Martínez (eds.), *Lo humano: un factor esencial para el desarrollo organizacional. Una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos* (pp. 299-231). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

## RESUMEN

Desde el surgimiento del concepto del *trabajo decente* a finales de la década de los noventa, se propusieron cuatro elementos centrales: a) principios y derechos fundamentales en el trabajo, b) generación de mayores oportunidades de trabajo para hombres y mujeres, c) protección social y d) diálogo social y fortalecimiento de las organizaciones de los actores sociales que intervienen. Todos estos principios deben tenerse presentes para que cada nación acoja y pueda garantizar a todos sus ciudadanos lo que se ha conocido como empleo bajo todas las condiciones de dignidad. Desde el lineamiento de garantizar dignidad y decencia laboral, países como México y Colombia han adoptado paulatinamente una serie de medidas conducentes a garantizar un trabajo caracterizado por la dignidad y la decencia para cada habitante con algún tipo de discapacidad.

**PALABRAS CLAVES:** acceso laboral, desarrollo organizacional, discapacidad, trabajo digno y decente

**ABSTRACT**

Since the concept of decent work emerged in the late 1990s, four elements were proposed - fundamental principles and rights at work, generation of greater job opportunities for men and women, social protection and social dialogue, and strengthening the organizations of the social actors involved in it - which must be kept in mind so that each nation welcomes and can guarantee each of the citizens what has been known as employment under all conditions of dignity.

Under the guidelines of guaranteeing dignity and decency at work, countries like Mexico and Colombia have begun to adopt a series of measures that would guarantee a job characterized by dignity and decency for each inhabitant with some type of disability in each of these nations.

**KEYWORDS:** disability, decent and decent work, organizational development, job access.

## Introducción

*La discapacidad no debería ser un obstáculo para el éxito. Yo mismo he sufrido una neuropatía motora durante la práctica totalidad de mi vida adulta, y no por ello he dejado de desarrollar una destacada carrera profesional como astrofísico y de tener una feliz vida familiar.*

Stephen Hawking

Por más de dos décadas, en México y Colombia se ha venido trabajando e incorporando normatividad relacionada con el acceso a oportunidades laborales caracterizadas por la dignidad y la decencia laboral, en especial para personas con cualquier tipo de discapacidad, según los lineamientos propuestos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El objetivo de ello es garantizar condiciones laborales óptimas en cualquier sector, y no como respuesta a una mera normatividad legal, sino como un principio organizacional.

Con la propuesta del concepto de *trabajo decente*, se buscó en los noventa que cada nación garantizara creación de empleo, protección social, se respetaran los derechos al trabajo y se asegurara un verdadero diálogo social. En línea con los mandatos de la OIT, se buscó que cada una de las naciones tuviera un crecimiento económico que garantizara también la inclusión para todos en igualdad de condiciones, y donde existiera una verdadera práctica laboral respetuosa de los derechos de los trabajadores.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), datos del 2017, del total de la población en el mundo, aproximadamente un 15% de las personas padecen algún tipo de discapacidad:

Las personas con discapacidad conforman uno de los grupos más marginados del mundo. Esas personas presentan peores resultados sanitarios, obtienen

resultados académicos inferiores, participan menos en la economía y registran tasas de pobreza más altas que las personas sin discapacidades. (OMS, 2017)

No hay duda de que la población con discapacidad viene en aumento, situación que no puede dejarse de lado al momento de hablar de equidad, inclusión e igualdad para todos. Como lo formula esta última institución, “las personas están discapacitadas por la sociedad, no solo por sus cuerpos. Estos obstáculos se pueden superar si los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales, los profesionales y las personas con discapacidad y sus familias trabajan en colaboración” (OMS, 2017).

Según datos de la Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID), en México, al 2018, el 6,3% de la población (cerca de 7875000 habitantes) contaba con algún tipo de discapacidad (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2018), de los cuales el 48,6% se encontraba en situación de pobreza moderada o extrema (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2018); es decir, alrededor de 3800000 personas en el país se encuentran en una situación crítica, al pertenecer a dos de los grupos considerados como vulnerables: aquellos con discapacidad y personas en situación de algún tipo de pobreza.

Por su parte, en Colombia, al 2018, se contaba con un subregistro de un 2,8% de la población con alguna discapacidad, cifra que no es totalmente confiable ya que no se cuenta con una información actualizada. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), en el último censo de la población con discapacidad reportado en el 2005, a lo largo del territorio nacional se contaba con 6,3% de personas con discapacidad. Ahora bien, la información existente al 2018 corresponde al Registro de Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad (RLCPD), del Ministerio de Salud y Protección Social (2018); reporte que ha servido de insumo para la formulación de políticas relacionadas para este tipo de población vulnerable y que requiere de una atención especial.

Por lo expuesto anteriormente, tanto en México como en Colombia, las personas con algún tipo de discapacidad deben ser vistas como sujetos con especial protección y facilidades de acceso a un trabajo caracterizado por la dignidad y la decencia, bajo el marco no solo normativo de cada nación, sino en concordancia con los lineamientos establecidos por la OIT.

Desde una metodología cualitativa, se realizó un rastreo de información en fuentes secundarias que diera respuesta a la manera como se brinda acceso a un trabajo digno y decente para la población discapacitada en México y Colombia, dando respuesta así al objetivo fundamental de este documento: hacer un análisis de si la normatividad existente en estos dos países podría ser garante de acceso a un trabajo en igualdad de condiciones para la población en estudio.

## Metodología

La metodología empleada para el desarrollo de este documento fue cualitativa, a partir de una revisión sistemática sobre el trabajo decente y la discapacidad como fundamento para los derechos laborales. En la búsqueda de información se recurrió a índices como bases de datos especializadas donde se establecieron criterios de búsqueda con palabras claves como *trabajo decente*, *inclusión* y *discapacidad*. Las bases de datos fueron ProQuest, Redalyc, Scielo y Dialnet.

En los criterios de inclusión definidos para la selección de documentos, se tuvo en cuenta que fueran trabajos originales y publicados en instituciones con criterio o reconocidas. No se tuvo exclusión documental por fecha de publicación, idioma o lugar de publicación. Finalmente, con la información recolectada en el proceso de búsqueda, se realizó un análisis de forma sistemática que permitiera la construcción de este documento

## ¿Qué es la discapacidad?

Para la OMS, hablar de *discapacidad* es hacer referencia a una *deficiencia* o *limitación*. Una deficiencia puede ser comprendida como un problema

que podría afectar de manera estructural o una función corporal, mientras que una *limitación* puede entenderse como esa dificultad que puede presentarse al momento de ejecutar una actividad o acción. Tanto la deficiencia como la limitación pueden conllevar algún tipo de restricción que impida la participación en situaciones vitales.

La discapacidad puede comprenderse como un fenómeno complejo reflejado en la interacción entre el organismo humano y algunas características de la sociedad en la que vive (OMS, 2016). Asimismo, el concepto de discapacidad ha tenido una variedad conceptual en la cual ha desempeñado un papel fundamental el contexto en el que pueda ser interpretado:

En un comienzo se establecieron dos tipos de discapacidad: la discapacidad física u orgánica, referida a la pérdida o disminución de la visión, audición o movilidad, entre otras, y la discapacidad cognitiva o intelectual, definida como una limitación generada por la disminución o pérdida de las funciones mentales superiores. Posteriormente, el concepto avanza y se establecen cuatro tipos de discapacidad: física, psicosocial, cognitiva y sensorial. (Montoya *et al.*, 2019, p. 67)

Ahora bien, de acuerdo con la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF), la discapacidad es un término genérico en el que pueden englobarse tanto deficiencias como limitaciones de actividad y restricciones para la participación. Del mismo modo, puede entenderse que la discapacidad denota algunos aspectos negativos que pueden presentarse en la interacción entre personas con un problema de salud (como parálisis cerebral, síndrome de Down o depresión) y factores personales y ambientales (como actitudes negativas, transporte y edificios públicos inaccesibles, y falta de apoyo social) (OMS, 2016).

Hasta el momento, se podría comprender la discapacidad como esa restricción de una persona debido a cierta deficiencia, lo cual le impediría llevar a cabo una actividad dentro de la normalidad para cualquier ser humano, situación que se presenta de manera temporal o permanente, al igual que ser reversible o irreversible y ello es comprendido en una

limitación funcional y tiene como consecuencia una deficiencia que puede manifestarse en la cotidianidad de una persona. Un aspecto que debe tenerse presente es que la discapacidad se puede tener y, por lo tanto, la persona no es discapacitada, sino que se encuentra en discapacidad. Así las cosas, la discapacidad podría estar presente en troncos como la movilidad, lo conductual o lo comunicacional.

### **Trabajo decente**

Todas las aspiraciones de una persona durante su vida laboral se sintetiza en lo que se ha comprendido por trabajo decente: la oportunidad de acceder a un empleo que sea productivo y que pueda generar un justo ingreso; donde se garantice seguridad en el lugar de trabajo; donde se cuente con protección social para las familias; donde se mejoren las perspectivas de desarrollo personal y se goce de una integración social; donde se respete la libertad para que todas las personas puedan expresar sus opiniones sin ningún tipo de restricción; donde se presente la posibilidad de organización y participación en la toma de decisiones que afecten la vida; y donde se goce de igualdad de oportunidades en todos los aspectos, incluido el trato en igualdad de condiciones para hombres y mujeres (OIT, 2020).

El concepto presentado por la OIT no fue pensado para una sola nación, sino que se propuso de manera general para que todos los países del mundo pudieran adoptarlo y buscar las estrategias necesarias para implementar los pilares necesarios conducentes a ofrecer un trabajo decente bajo los lineamientos de una práctica sana del derecho al trabajo en condiciones de dignidad. Propuesta realizada a finales de los noventa cuando en el discurso de posición de su director Juan Samovia estableció el trabajo decente como objetivo estratégico de alcance internacional y con visión global enfocado a la superación de la pobreza (Rodgers, 2009).

Sin lugar a dudas, el objetivo principal de la OIT desde sus inicios ha sido el de promover oportunidades en igualdad de condiciones laborales

tanto para hombres como para mujeres en la búsqueda y acceso de trabajo caracterizado por la decencia, la libertad, la equidad y la dignidad humana. Debe tenerse presente que el eje central de la propuesta del trabajo decente es la convergencia de sus cuatro objetivos estratégicos formulados en su momento: a) la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo, b) el empleo, c) la protección social y d) el diálogo social, como fundamento a nivel mundial para los próximos años (OIT, 1999).

Ahora bien, Lafont (1996) argumentó que el trabajo decente “consiste en la obligación de los estados miembros de las Naciones Unidas de adoptar medidas conjunta y separadamente, en cooperación con la Organización, para proponer niveles de vida más elevados, trabajo permanente para todos y condiciones de progreso y desarrollo económico y social” (p. 132). De acuerdo con la definición anterior, es importante destacar el hito principal en la formulación de una estrategia que permita el mejoramiento de la calidad o estilo de vida y se pueda generar un progreso en todas las naciones como fundamento esencial en el concepto de trabajo decente.

Puede decirse, entonces, que el trabajo decente busca o idealiza lo que debería presentarse en un mundo cada vez más globalizado con relación a un empleo cada vez más digno. Por ello, debe lucharse por contar con un trabajo que permita el desarrollo de las capacidades de cada individuo. No se cuenta con un trabajo decente si no se tiene respeto por los principios y los derechos laborales que son fundamentales, y si no se tiene un ingreso justo que sea proporcional al esfuerzo de la tarea realizado, donde no se presente ningún tipo de discriminación por género, ideología religiosa o política. En suma, no se puede hablar de trabajo digno y decente si no se tiene protección social o donde se presenta exclusión del diálogo social (OIT, 2004).

### **Razonamiento sobre el trabajo decente**

Sin duda alguna, cada nación debe propender a la promoción de los derechos en el trabajo. El propósito de la constitución de la OIT fue contar con una organización que abogara por mejores condiciones en el trabajo

en cualquier organización, fueran estas asociaciones voluntarias, mercantiles con presencia local, nacional o internacional (OIT, 1999).

El trabajo decente se ha convertido en un postulado que ha fundamentado los derechos de todos los trabajadores, donde los Estados deben desempeñar un papel protagónico en la protección de ellos y, por lo tanto, deben garantizar, cuidar y defender tales derechos que deben ser inviolables. Una de las acciones que debe llevar a cabo cada nación es la promoción de oportunidades laborales como propósito central y donde se esté trabajando arduamente por defender los derechos de los trabajadores.

Otro de los propósitos que ha tenido la OIT ha sido el de lograr aumentar cada vez más el mundo del trabajo y no enfocarse únicamente a delimitarlo. Esta institución ha tenido un interés desde su creación por los desempleados y por la formulación de encaminadas a acabar con el problema del desempleo y el mismo subempleo que existe en cada nación, sin perder el propósito de promover de manera permanente los derechos en el trabajo (OIT, 1999).

Ahora bien, en lo relacionado con el desarrollo de estrategias de oportunidades de empleo, la OIT ha buscado que cada una de las naciones pueda fomentar el desarrollo de políticas públicas encaminadas para la creación de empleo, al igual que ayudar estratégicamente para que los ciudadanos puedan acceder a las oportunidades de empleo caracterizadas por la igualdad y la inclusión.

El propósito del diálogo social es otro de los fines a conseguir por la OIT. Un aspecto que debe tenerse presente para garantizar que pueda existir un verdadero diálogo social es la posibilidad de participar libremente en la asociación como un fin en sí mismo de toda sociedad democrática, donde la resolución de conflictos, justicia social y una verdadera aplicación de las políticas sociales deben ser aspectos garantes de igualdad y compromiso con la sociedad. Gracias al diálogo social, se hace una defensa a los derechos y se hace una promoción del empleo y el trabajo en condiciones seguras y estabilidad en todos los niveles de la organización y la sociedad en general (OIT, 1999).

El derecho laboral colectivo tiene un papel importante visto desde la práctica del diálogo social, que fundamenta su valor en crear espacios de diálogo tripartito entre el gobierno, los empleadores y la clase obrera, buscando un verdadero equilibrio y crecimiento en aspectos sociales y económicos. No cabe duda de que la necesidad del fortalecimiento de los sistemas existentes de la Seguridad Social, toda vez que dicha necesidad hace referencia a la ampliación de la cobertura, lo cual no significa el descuido de los problemas de empleabilidad en cualquier sector comercial. Con relación a este tema, la OIT ha venido ayudando a muchos Estados miembros para que puedan diseñar estrategias encaminadas a reforzar aquellos planes de seguridad social, al igual que en el mejoramiento de la forma de sus prestaciones (OIT, 1999).

Finalmente, es importante destacar la necesidad de la ampliación y el mejoramiento permanente de todos los sistemas internos de seguridad social, lo cual es esencial para cualquier tipo de sociedad. Con ello se busca garantizar que todos los trabajadores tengan el derecho a una seguridad social y así se pueda fomentar en cada país, la creación de programas de vigilancia y mejoramiento permanente en este tema.

### **Situación del trabajo decente en México y Colombia**

Para ambos países, el trabajo decente se ha convertido en un elemento fundamental toda vez que se han realizado importantes aportes doctrinales sintonizados con la OIT, para quien siempre ha sido fundamental promover oportunidades de acceso de trabajo para hombres y mujeres con características de decencia y productividad, bajo lineamientos o condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Tale elementos que, en voz del director de la OIT, pueden llevarse a cabo bajo los lineamientos del cumplimiento de los cuatro objetivos estratégicos planteados como componente del trabajo decente (Rodríguez, 2014).

Es seguro que tanto en México como en Colombia se ha venido trabajando en los últimos años por brindar oportunidades de empleo e ingreso

como respuesta a uno de los objetivos estratégicos de la OIT con relación al trabajo decente, y como fundamento para el desarrollo económico y social que busca satisfacer todas las necesidades de los ciudadanos. Otro aspecto relevante de considerar es que el derecho de los trabajadores es un tema que debe ser inviolable toda vez que este debe ser visto como un derecho fundamental consagrado en los diversos convenios internacionales proferidos por la OIT y como un derecho consagrado en una serie de ordenamientos jurídicos laborales que posee cada una de estas naciones. Tales disposiciones, en teoría, no deberían apartarse de los diferentes convenios de la OIT, que tienen que ver con el derecho fundamental del trabajo.

El diálogo social es otro de los elementos tenidos en cuenta tanto en México como en Colombia; debe ser visto como una manifestación del sentido democrático que debe expandirse en el ámbito laboral como componente de los intereses de los diferentes actores que tienen relación en con asuntos laborales. Finalmente, la seguridad social debe comprenderse como un servicio público de carácter obligatorio bajo el control, dirección y coordinación del Estado, y debe ser contemplado como un derecho fundamental para los ciudadanos.

Con lo expuesto hasta el momento, puede decirse que tanto en México como en Colombia se han venido desarrollando diversos postulados de trabajo decente interpretados y aplicados como fundamento de un derecho esencial, puesto que el trabajo es actualmente uno de los principales ámbitos a través de los cuales se transmite la desigualdad. Las características personales de quienes participan en el mercado laboral (como el género, la etnia, la edad, los niveles de educación, la posición ocupacional anterior o las características físicas) son determinantes para explicar sus posibilidades de obtener acceso a un empleo en condiciones dignas y justas (Chaparro *et al.*, 2011, p. 49).

Asimismo, debe tenerse presente que para la generación de un trabajo decente tanto en México como en Colombia se ha venido estructurando el desarrollo de una serie de estrategias que involucran a la empresa, el

gobierno local y el Gobierno nacional, en función de adoptar los lineamientos establecidos por la OIT para el bienestar de todos los trabajadores. No obstante, al menos en el caso mexicano, aún falta mucho por hacer: en términos de seguridad social, aún queda mucha gente desprotegida a raíz de los altos niveles de informalidad que existen, así como las maneras que buscan algunas organizaciones para evitar el pago de cuotas patronales, con lo que privan de seguridad social a sus empleados y a sus familias.

### **El trabajo decente y la discapacidad**

Señala O'Really (2007) que “el derecho al trabajo decente de las personas con discapacidades, que lanza la OIT en el Día Internacional de las Personas con Discapacidad, el 3 diciembre de 2007, pretende ser un recurso que ayude a los países a aplicar las disposiciones existentes en las normas” (p. VIII). De acuerdo con lo anterior, es fundamental la existencia de una norma protectora para las personas que tengan algún tipo de discapacidad que garantice efectivamente el acceso a un trabajo caracterizado por la decencia en todo lo que ello implica, y que tanto el estado mexicano como el colombiano sean garantes para que esta situación se cumpla de acuerdo con los lineamientos de la OIT:

Todos los derechos humanos son universales, indivisibles, interdependientes y están relacionados entre sí. Es deber de los Estados, con independencia de sus sistemas políticos, económicos, sociales y culturales, promover y proteger todos los derechos humanos y libertades fundamentales. (O'Really, 2007, p. 3)

Ciertamente debe trabajarse arduamente para promover, asistir y ofrecer a las personas con discapacidades la posibilidad de ejercer su derecho al acceder a un trabajo en igualdad de condiciones, sin ningún tipo de discriminación:

Las normas internacionales del trabajo de la OIT y, en particular, el Convenio sobre la readaptación profesional y el empleo para (personas inválidas), así como en la gran cantidad de recomendaciones prácticas sobre la gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo, además de otras iniciativas internacionales, regionales y nacionales constituyen un marco para la acción que lleve a destruir las barreras a la inclusión, dé un nuevo impulso a los esfuerzos por eliminar la discriminación por motivos y discapacidad y promueva positivamente la integración de las personas con discapacidades en todas las facetas de la sociedad. (O'Really, 2007, pp. VII-VIII)

Al igual que todas las personas, los discapacitados tienen derechos concretos:

La Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad (CDPD), adoptada por unanimidad en la Asamblea General de las Naciones Unidas en diciembre de 2006, relanza esta serie de medidas e introduce cambios innovadores en la manera de tratar la cuestión de la discapacidad en el derecho internacional; asimismo, consolida el camino hacia la independencia y la dignidad del trabajo decente. (O'Really, 2007, p. VIII)

Así las cosas, la OIT ha intentado contextualizar la importancia que representa el contar con un trabajo decente para todas las personas con algún tipo de discapacidad:

En 1955 la OIT adoptó el que ha sido el instrumento internacional más importante con relación al derecho al trabajo de las personas con discapacidades: la Recomendación sobre la adaptación y la readaptación profesionales de los inválidos, 1955 (núm. 99). Hasta la adopción del Convenio de la OIT sobre la readaptación profesional y el empleo (personas inválidas), 1983 (núm. 159) y la Recomendación sobre la readaptación profesional y el empleo (personas inválidas), 1983 (núm. 168), casi treinta años más tarde, la Recomendación núm. 99 sirvió de base para las legislaciones y prácticas nacionales en materia de orientación profesional,

formación profesional y colocación de las personas discapacitadas. Se basó en las disposiciones fundamentales de los instrumentos anteriores relativos, por ejemplo, a formación profesional, igualdad de oportunidades e igual salario por igual trabajo. (O'Really, 2007, p. 5)

En este orden de ideas, es importante tener presente que, en los diferentes estamentos o convenios establecidos por la OIT, se ha buscado siempre garantizar la igualdad para todas las personas en igualdad de oportunidades; tanto así que “el Convenio 159 declaró que las personas con discapacidades deberían disfrutar de igualdad de oportunidades y de trato en cuanto al acceso, la conservación y la promoción en un empleo que, siempre que sea posible, corresponda a su elección y a sus aptitudes individuales (O'Really, 2007, p. 30). En esta misma línea, la OIT ha buscado “promover, asistir y posibilitar que las personas con discapacidades ejerzan su derecho al trabajo en igualdad y sin discriminaciones, el Convenio sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975, instaba a los Estados Miembros a establecer y desarrollar Sistemas abiertos, flexibles y complementarios de enseñanza general, técnica y profesional” (O'Really, 2007, p. 6).

En consecuencia, debe hacerse un llamado a que los gobiernos mejoren la calidad de vida y el empleo para las personas con discapacidad, y para ello es importante que se pueda considerar firmemente la necesidad de rectificar y aplicar los convenios de la OIT relativos al empleo de calidad para las personas con discapacidad, buscando así hacer valer sus derechos.

En el caso colombiano, se han formulado normas y disposiciones relacionadas con el acceso al trabajo para personas con algún tipo de discapacidad, en clave de garantizar que las personas con este tipo de dificultad puedan vivir dignamente:

Para el caso de otras herramientas normativas del derecho internacional (como la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad), los componentes que hacen parte del concepto de trabajo decente son mencionados como elementos

relacionados con el derecho al trabajo, pero en ningún caso aparece alguna consagración en la que los cuatro componentes estén integrados en una sola definición como ocurre con el trabajo decente (Chaparro *et al.*, 2011, pp. 23-24)

De igual forma, en el caso mexicano, existe normatividad que emana de la *Carta Magna*, enfocada a la protección e inclusión de personas con discapacidad tanto en la sociedad como en el mercado laboral que garantice su desarrollo social, personal y profesional (Honorable Congreso de la Unión, 2018). En este sentido, el Estado había implementado un portal de trabajo a disposición de las personas con discapacidad, cuyas ofertas tenían características específicas para ellos; no obstante, el sitio actualmente se encuentra cerrado.

De esta manera, comprendido el concepto del trabajo decente en el marco social relacionado con una población vulnerable —como son las personas con algún tipo de discapacidad—, es necesario que se establezca la obligación de que cualquier Estado diseñe y aplique políticas y estrategias encaminadas a garantizar un trabajo decente para un tipo de población con unas características particulares, como es poseer cualquier tipo de discapacidad.

Como se ha dicho, tanto en México como en Colombia se ha venido trabajando sobre el desarrollo doctrinal y legal que fundamente el concepto de trabajo decente, buscando mejorar las condiciones de trabajo para toda la población, sin discriminar a ninguna persona por algún tipo de discapacidad y, ante bien, a este tipo de población se le brinde una protección especial por parte del Estado:

La regulación sobre los contratos de trabajo se ha realizado principalmente por motivos éticopolíticos a raíz del conflicto histórico entre capital y trabajo. La legislación que regula los contratos de trabajo ha tendido a tutelar, por un lado, los derechos individuales, interviniendo el mercado respecto a: el fomento a la inserción laboral de grupos específicos (cuotas para mujeres, jóvenes, discapacitados, minorías étnicas, condiciones diferenciadas para las prerrogativas del contrato, etc.). (Chaparro *et al.*, 2011, p. 82)

En concordancia con lo anterior, es inexorable abordar el tema relacionado con la inclusión la generación de trabajo decente para personas con algún tipo de discapacidad:

La persistencia de tasas de desempleo superiores al 10%; la existencia de un sector informal que genera alrededor de la mitad de los empleos; la discriminación que el mercado laboral efectúa contra las mujeres, los jóvenes, las personas en situación de discapacidad, los desplazados, entre otros; el incumplimiento de los estándares laborales; entre otros. (Chaparro *et al.*, 2011, p. 16)

Un gran desafío, entonces, es diseñar estrategias que permitan dar alcance estructural y desarrollo sostenible a lo que sea comprendido como el trabajo decente tanto en México como en Colombia. Por eso, “el enfoque aquí asumido parte de reconocer que una política de trabajo decente debe diseñarse a partir de la interacción de tres elementos: el enfoque de derechos, la solidez técnica y la deliberación democrática” (Chaparro y Bernal, 2011, p. 259).

Por lo anterior, es importante que se dé inicio al cumplimiento de un compromiso que no debería ser apelable o que implique algún tipo de restricción admisible a todos los derechos laborales contemplados en las fuentes normativas. De ahí que sea fundamental que se haga una implementación de políticas que estén basadas en diagnósticos sólidos sobre las principales causas de los problemas que se presentan en el ámbito laboral, razón por la cual se hace necesario que se cuente con políticas de trabajo decente con una solidez técnica y fundamentada en estudios reales de la situación de las personas con un problema de discapacidad.

No cabe duda de que para la construcción de unas políticas relacionadas con el trabajo decente es prioritario contar con una diversidad de intereses de los actores que tiene involucrados en ella, al igual que la identificación de aquellos aportes que puedan realizarse para que la construcción de dichas políticas esté sustentada técnica y jurídicamente. Y ello

está sustentado bajo el principio de que los derechos de los trabajadores, deberían estar constituidos en un marco ético y legal:

Su objetivo es asegurar que el trabajo se asocie con la dignidad, equidad, libertad, remuneración adecuada, seguridad social y voz, representación y participación para todas las clases de trabajadores. Los derechos del trabajo forman parte de una agenda más amplia de derechos humanos, que a su vez se derivan de una larga tradición de profundas raíces filosóficas, teológicas y jurídicas. (Ghai, 2006, p. 28)

Conviene resaltar que desde la OIT se han formulado acciones para que este tipo de población en condición de vulnerabilidad pueda contar con una especial protección garante de un trabajo caracterizado por la calidad la dignidad y sobre todo decencia, teniendo en cuenta que “es de interés común plantear el reto que supone concebir nuevos enfoques que permitan crear sociedades inclusivas y economías productivas con dignidad y justicia para todos, para garantizar que todos son incluidos, no excluidos” (OIT, 1999).

Es importante que existan políticas claras relacionadas con la generación de un trabajo caracterizado por la decencia para las personas con discapacidad, lo cual permitiría reactivar el mercado laboral, pues “muchos países están preocupados por los crecientes niveles de desempleo entre las personas con discapacidades y su baja tasa de participación en el mercado laboral, lo que redundaría en un incremento de los costes de asistencia social” (O'Really, 2007, p. 73).

En México y Colombia existe un alto número de personas con discapacidad que se encuentran en edad de trabajar, pero que por alguna razón no han podido acceder a un trabajo en condiciones de decencia e inclusión. No cabe duda de que son muchas las personas que sufren algún tipo de discapacidad, y si se les brindará la oportunidad de acceder a un trabajo, ellos podrían contribuir en todos los niveles de la economía y la misma sociedad. Pero lamentablemente aun en la sociedad mexicana y colombiana se sigue presentando exclusión o marginación en el mercado

laboral para los discapacitados, bajo la creencia de no poseer las competencias que hoy exige la competitividad organizacional.

De hecho, hoy en día la situación económica por la que atraviesa México y Colombia afecta directamente a las personas con discapacidad:

La crisis económica actual pone de relieve los obstáculos a los que se enfrentan las personas con discapacidad y realza la necesidad de un desarrollo inclusivo y sostenible. La incorporación de mujeres y hombres con discapacidad en todos los aspectos de la sociedad, el desarrollo y la economía, desempeña un papel crucial para ayudar a alcanzar el Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM) de reducir la pobreza. (Somavia, 2009, p. 1)

Finalmente, no puede olvidarse que el principal objetivo que se ha trazado la OIT es lograr que exista en el mundo un trabajo decente en igualdad de condiciones para todos, incluyendo a las personas con algún tipo de discapacidad:

Poner en práctica el trabajo decente significa promover oportunidades de empleo para personas con discapacidad, basándose en los principios de igualdad de oportunidad, igualdad de trato, integración y participación en la comunidad. Este principio ha sido esencial para la OIT desde su fundación, hace casi 90 años. La OIT busca lograr sus objetivos de trabajo decente para todos a través de la promoción de las normas del trabajo, sensibilización, desarrollo de conocimientos y servicios de cooperación técnica y alianzas, tanto dentro como fuera de la OIT. (Somavia, 2009, p. 2)

## Conclusiones

En las últimas décadas, tanto en México como en Colombia se han venido incorporando los diferentes postulados propuestos por la OIT con relación al trabajo decente, tales como respeto por los derechos

fundamentales en el trabajo, la oportunidad de empleo, la seguridad social y el diálogo social. Ello con la finalidad de promover en igualdad y oportunidades laborales para hombres y mujeres en condiciones caracterizadas por la libertad, la equidad, la seguridad y la dignidad humana como principio o derecho fundamental universal.

Las personas en condición de discapacidad se ven enfrentadas a procesos de discriminación social y laboral; y ello es una causa del aumento de la pobreza, debido a la falta de oportunidades en igualdad de condiciones para todos. Por lo tanto, es necesario que tanto el gobierno mexicano como el colombiano permanentemente estén realizando estudios sobre la problemática que se presenta en el ámbito laboral, a fin de que estén reacomodando o fortaleciendo las políticas estatales de inclusión laboral.

Se hace necesario que tanto en México como en Colombia se esté trabajando de manera articulada entre la organización y el ente encargado de la generación de la normatividad laboral, a fin de proponer legislación que sea aplicable a la generación de un trabajo decente para personas en situación de discapacidad, donde se garanticen no solo derechos o principios, sino inclusión y respeto por el trabajo como un derecho fundamental, el cual no puede ser vulnerable por ningún tipo de condición que tengan las personas.

Con relación al cumplimiento de los lineamientos propuestos por la OIT, no cabe duda de que en ambos países se ha intentado responder a dichas estrategias para la generación de un trabajo decente que permita incorporar a las personas con discapacidad a un empleo conducente a obtener una mejor calidad de vida. A pesar de lo anterior, es necesario indicar que aún hace falta un mayor cumplimiento de los postulados relacionados con el trabajo decente y la inclusión laboral para personas con discapacidad que ha propuesto la OIT.

Finalmente, la existencia de las políticas públicas relacionadas con la inclusión laboral para personas en condición de discapacidad debe estar encaminadas a la generación de un trabajo decente fundamentado en oportunidades de trabajo, derechos de los trabajadores, seguridad social y diálogo social, en sintonía con lo formulado la OIT. Es importante que

también exista un verdadero compromiso de los empresarios y estos piensen en la inclusión laboral para personas con una discapacidad, en función de asegurar una mayor inclusión social e interpretar la igualdad para todos como un compromiso y un derecho inviolable.

Al menos en el caso mexicano, uno de los grandes problemas para la inclusión laboral de personas con alguna discapacidad es la falta de educación gratuita básica y secundaria para quienes tienen una condición de este tipo y que no cuentan con los recursos económicos para acceder a educación privada. Por ello, es imperativo que tanto gobierno, empresas, sociedad e instituciones educativas articulen estrategias para asegurar la inclusión a corto, mediano y largo plazo de estas personas.

Asimismo, el tema de la discapacidad se ha generalizado como un tema de asistencialismo, lo cual puede ser bueno para aquellos que se encuentran inhabilitados para realizar actividades laborales, pero deriva en que se demerite el valor productivo de muchas de las personas con algún tipo de discapacidad que sí pueden realizar alguna actividad laboral.

Por ello, hablar de inclusión es hablar de educación, de colaboración, de equidad y solidaridad. Tanto en Colombia como en México se hace referencia a la economía solidaria, que se caracteriza por dignificar al ser humano, a su trabajo y a la comunidad donde se desenvuelve de forma equitativa, colaborativa y solidaria; busca incrementar el nivel y la calidad de vida de las personas. Es ahí, en ese tipo de organismos, donde no solo tiene cabida el trabajo digno y decente, sino también la inclusión real de las personas con discapacidad, entre otros grupos que también se consideran vulnerables. Es allí donde el diálogo social adquiere fuerza y donde no hay lugar para la discriminación social o laboral.

## Referencias

Chaparro Hernandez, S. y Bernal Uribe, C. (2011). *Trabajo digno y decente en Colombia: seguimiento y control preventivo a las políticas públicas*. Procuraduría General de la Nación.

- Ghai, D. (2006). *Decent work: Objectives and strategies*. Organización Internacional del Trabajo .
- Honorable Congreso de la Unión. (2018, 12 de julio). *Ley General Para la Inclusión de las Personas con Discapacidad*. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIPD\\_120718.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIPD_120718.pdf)
- Lafont, F. (1996). *Tratado de derecho laboral internacional*. Ciencia y Derecho.
- Montoya Agudelo, C. A., Cuartas Montoya, G. P., Alvarez Rodriguez, L. F., Gonzalez Marin, Y. O. y Arango Benjumea, J. J. (2019). Políticas de inclusión laboral en Colombia: elementos para la generación de calidad de vida laboral para personas en situación de discapacidad. En C. A. Montoya Agudelo, *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente: nuevos paradigmas en las organizaciones* (pp. 63-96). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- O'Really, A. (2007). *Trabajo decente y discapacidad*. Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1999). *Memoria del Director General: Trabajo decente*. <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2004). *¿Qué es el trabajo decente?* [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_LIM\\_653\\_SP/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *Trabajo decente*. <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2017). *10 datos sobre la discapacidad*. <https://www.who.int/features/factfiles/disability/es/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2016). *Discapacidades*. <https://www.who.int/topics/disabilities/es/>
- Rodgers, G. (2009). *La Organización Internacional del Trabajo y la lucha por la justicia social*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Rodriguez, E. G. (2014). *Derecho laboral y seguridad social en el estado contemporáneo*. Universidad Libre de Colombia.

Somavia, J. (2009). *Información sobre Discapacidad y Trabajo Decente*.  
Obtenido de Documentos: [https://www.ilo.org/wcmsp5/  
groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/  
wcms\\_117145.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_117145.pdf)



# REPENSAR LA GESTIÓN HUMANA Y ADMINISTRATIVA EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

*Miguel Ángel Vásquez Mira  
Jhon Jaime Arango Benjumea  
César Alveiro Montoya Agudelo*

---

## **Cómo citar este capítulo:**

Vásquez Mira, M. A., Arango Benjumea, J. J. y Montoya Agudelo, C. A. (2020). Repensar la gestión humana y administrativa en las organizaciones del siglo XXI. En C. A. Montoya Agudelo y L. P. Pardo Martínez (eds.), *Lo humano: un factor esencial para el desarrollo organizacional. Una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos* (pp. 323-352). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

## RESUMEN

Reflexionar el sentido de la gestión humana y administrativa en el actual tiempo de pandemia es un imperativo para la sociedad, las organizaciones y los administradores. La reflexión propone una visión global de la gestión, en la que se incluyen SUS elementos fundamentales. Las perspectivas del Foro Económico Mundial y de la Agenda 2030 de Naciones Unidas confluyen para encontrar los elementos básicos, que son la gestión ambiental y las capacidades dinámicas. Con el primero, se replantean las condiciones de los procesos productivos y la forma de consumir, para hacer de la sustentabilidad un objetivo global, cuyo resultado es el mejoramiento de la calidad de vida y la realización de la prosperidad. Con el segundo, se utilizan adecuadamente los recursos en el interior de las organizaciones, y se potencian sus capacidades y las de sus miembros; esto hace posible su supervivencia y perdurabilidad. La reflexión presente genera varios puntos de investigación y reflexiones posteriores, para definir los elementos básicos, esenciales y fundamentales de los enfoques de la administración.

**PALABRAS CLAVE:** capacidades dinámicas, gestión administrativa, gestión ambiental, gestión humana

## **Abstract**

Reflecting on the sense of human and administrative management in the current moments of pandemic is an imperative for society, organizations, and administrators. The reflection should consider it a proposal of a global view of management, which includes the basic, essential and fundamental elements. The eyes of the World Economic Forum and the United Nations 2030 Agenda must meet to find the basic elements, therefore two basic elements are considered: environmental management and dynamic capacities. With the first, the conditions of the productive processes, the way of consuming, are thoroughly replanted, to make sustainability a global objective, which results in the improvement of the quality of life and make the scope of prosperity a reality. With the second, the resources within the organizations are used appropriately and their capacities and that of their members are enhanced, which provides not only the survival of the former, but also the durability of the latter. As a reflection, it generates several points of investigation and subsequent reflections to define the basic, essential, fundamental elements in the management approaches.

**KEYWORDS:** dynamic capacities, administrative management, environmental management, human management

## Introducción

La proliferación de enfoques, escuelas y teorías en torno al pensamiento administrativo ha permitido que las personas, la sociedad y las organizaciones tengan distintos puntos de vista. Podría pensarse que tal diversidad genera las condiciones de posibilidad para alcanzar los objetivos en las instancias mencionadas. Sin embargo, las nuevas realidades han mostrado situaciones distintas.

El desarrollo del capitalismo y sus constantes altibajos; la preocupación por las condiciones en las cuales se desarrollan las actividades de producción, distribución y consumo, y sus efectos; el incremento de los activos en las organizaciones, en especial los intangibles; o las tendencias de perfilación de la gestión humana y administrativa, orientadas al uso de algoritmos, son solo algunas de las nuevas realidades.

El presente trabajo tiene los siguientes lineamientos. En primer lugar, se proponen nuevas condiciones para realizar la gestión humana y administrativa en las organizaciones. Cuando se habla de nuevas condiciones no es que surjan por primera vez en la gestión, sino que tienen el carácter de retomar aquellas concepciones básicas, esenciales y fundamentales, que le dan el sentido original a la gestión. Es por esto que en este apartado se incluye lo relativo a la gestión ambiental y a las capacidades dinámicas.

El segundo énfasis está en la gestión ambiental; se buscan los puntos comunes entre la Agenda 2030 de Naciones Unidas y las tendencias que plantea el Foro Económico Mundial acerca de los riesgos globales.

El tercer punto está enfocado en las capacidades dinámicas de las organizaciones, como factores esenciales para reflexionar y replantear el cumplimiento de los objetivos de la gestión.

El planteamiento propuesto en este trabajo es volver a lo básico. Esto supone no perderse en la jungla administrativa y retomar los objetivos esenciales de la administración, que intencionalmente han sido desvirtuados y han desaparecido. Retomarlos es importante, particularmente en las situaciones pandémicas como la que atravesamos.

## Las nuevas condiciones de la gestión humana y administrativa

En la nueva jungla administrativa planteada por Harold Koontz (2000) en 1980, se encontraron 11 enfoques sobre el pensamiento administrativo, a diferencia de un artículo escrito en 1961, que presentaba seis: la escuela del enfoque administrativo, el enfoque empírico o de “casos”, la escuela del comportamiento humano, la escuela de los sistemas sociales, la escuela de la teoría de las decisiones y la escuela matemática. Koontz (2000) abrigaba la esperanza de la unificación de teorías o enfoques, pero el deseo de encontrar una teoría básica, esencial o fundamental no se ha dado hasta nuestros días. Tal es la reflexión que surge con este presente trabajo y a eso le apunta.

La situación pandémica resalta las preocupaciones por unificar el quehacer administrativo. Las situaciones que surgieron a raíz del contagio global requieren que las organizaciones se adapten a nuevas maneras de relacionamiento, que busquen estrategias de más largo aliento, e involucren en sus relaciones las nuevas condicionantes sociales, que han puesto en vilo la permanencia del sistema de producción vigente. Se trata de tener la capacidad de mirar lo que ocurre en el presente y sobrevivir a la época, para hacer una prospectiva estratégica que les permita permanecer en el tiempo.

Lo expuesto implica que las organizaciones y las teorías o escuelas del pensamiento contemplen los siguientes aspectos:

- a. Las condiciones sociales reales que se han desnudado, como el aumento de la brecha de la desigualdad, la informalidad laboral, el acceso a las condiciones de conectividad y otros. El espejismo de desarrollo, mayor productividad, más cantidad de bienes y servicios, la automatización y robotización de los procesos productivos no han permitido alcanzar la prosperidad y el bienestar general, objetivos iniciales de las escuelas del pensamiento administrativo, tal como lo planteara F. W. Taylor (citado en Carro y Caló, 2012).

- b. La gran falta de liderazgo por parte de las organizaciones y sus directivos; liderazgo que han asumido los gobernantes. Se ha puesto en evidencia los dilemas de la sociedad, pues se propugnan los derechos humanos básicos y el ejercicio del Estado de bienestar, rescatado en la época pandémica, frente a las presiones para la reactivación de la “vida productiva” y el retorno a la “normalidad”.
- c. El cuestionado énfasis en la vigencia de las nuevas tecnologías y la Cuarta Revolución Industrial, puesto que cada vez existe menos democracia, menos libertad para el acceso a tales tecnologías. Se destaca su papel en el incremento de la productividad y la disminución de los costos, pero la apropiación social de la rentabilidad no es objeto de cuestionamiento.
- d. La precarización del trabajo decente, el aumento de los trapos rojos y la incoherencia de la información de las bases de datos evidencian la aplicación sesgada de los criterios para atender a las personas e individuos en estos tiempos. Al Estado le es impuesto un papel preponderante en las épocas de crisis, pero es subyugado en las épocas de “normalidad”.
- e. El reconocimiento de la importancia del trabajo y la economía informal (OIT, 2020), en la generación de recursos y de puestos de trabajo para todos aquellos excluidos de la formalización y la globalización. Este sector de la vida económica es el más afectado en la época pandémica: hace visible el accionar económico en la práctica y es utilizado como escudo para reactivar la actividad económica.
- f. La presión que ejercen los gremios productivos y los empresarios para restablecer la “normalidad productiva”, argumentando las altas pérdidas, el declive de la economía e invocando falsamente la defensa de los puestos de empleo. En realidad, protegen la realización de actividades que no son básicas, esenciales o fundamentales, pues el énfasis está en el sector terciario de la

economía, en detrimento de los sectores primario y secundario. Con esto se demuestra que la priorización de los activos intangibles sobre los tangibles no conduce a un aumento de la prosperidad y del bienestar general de la población.

- g. El funcionamiento del sistema integrado por la gestión de la cadena de suministros; las maneras de realizar las negociaciones entre proveedores y clientes; el papel de las organizaciones en el contexto global, entre otros.

Las nuevas condiciones de la gestión humana requieren nuevas normas y reglas que posibiliten el cambio adecuado de circunstancias, tal como ocurre con este evento pandémico del siglo XXI. Dichas normas y reglas deben considerar las maneras de interacción entre los miembros de la sociedad a largo plazo, y acabar con la visión cortoplacista de la concepción de la administración por objetivos y resultados.

La gestión humana y las nuevas normas y reglas de la sociedad y de las organizaciones estarán signadas por varios criterios o dispositivos:

- a. *El distanciamiento social.* Es una norma que propende a la práctica de que las personas mantengan una distancia entre ellas, según parámetros determinados por los organismos de salud. En el distanciamiento se incluyen las reuniones presenciales de grupos sociales en sitios de residencia, centros comerciales, sitios deportivos masivos, parques recreativos, restaurantes, cines, transporte público y otros lugares que impliquen la aglomeración de personas.
- b. *El establecimiento de barreras.* Las barreras fijan los límites de los espacios de distanciamiento social para las personas. En este aspecto, es notoria la variedad de conceptos que se manejan. Las barreras se establecen según la materialidad (cuerdas, obstáculos, materiales transparentes, objetos que impidan el acercamiento de las personas), la inmaterialidad (espacios abiertos,

distancias entre personas) y la condición de ser susceptibles de contraer contagios o de contagiar (máscaras, tapabocas).

- c. *Las señales.* Las señales horizontales delimitan el espacio y los puntos en los cuales las personas deben ubicarse y permanecer.
- d. *La activación de las fronteras.* El cierre de fronteras locales, regionales, nacionales e internacionales ha marcado una manera de limitar el relacionamiento social.

Adicionalmente, se consideran los protocolos como reglas estrictas para evitar el contagio.

Los anteriores conceptos implican que las relaciones sociales tendrán un cambio significativo, por lo que volver a la “normalidad” en la gestión humana no será factible. Se generarán nuevas interacciones para establecer una “nueva normalidad”, donde las antiguas maneras de relacionamiento se enfrentarán con las nuevas, que estarán marcadas por la prevención personal e individual, la desconfianza hacia el otro y la evitación de ciertos espacios.

La “nueva normalidad” tendrá el sello del biopoder y la biopolítica, de la vigilancia epidemiológica y de exigencias de aplicaciones y registros. Estas hacen del algoritmo el mecanismo para generar nuevos controles y dispositivos de control (Leyva Sánchez, 2019).

La gestión administrativa seguirá el curso de la gestión humana. Las organizaciones deben reevaluar sus planes estratégicos y, con ello, sus estructuras organizacionales, tal como planteó Alfred Chandler en 1962 (citado en Galán Zazo y Sánchez Bueno, 1977). La gestión administrativa debe hacer énfasis en los componentes del proceso administrativo para que sean coherentes entre sí. No se justifica, por ejemplo, que existan organizaciones que pongan el alma en la gestión humana y su relación con sus grupos de interés, pero que su énfasis sea la rentabilidad y la automatización de los procesos, para evitar las consecuencias de las relaciones sociales que se generan al interior de la organización.

Este marco es el punto de partida desde el que se plantean los puntos en los que se deben enfocar las nuevas condiciones, para realizar la gestión humana y administrativa en las organizaciones en el siglo XXI.

## Gestión ambiental

Los seres vivos interactúan con la naturaleza, toman de ella lo que requieren para vivir. A diferencia de los demás seres vivos, el hombre se ha abrogado la capacidad de interactuar con la naturaleza y ha tomado el dominio sobre ella; la somete para utilizar los recursos en sus procesos productivos y, sobre todo, de consumismo exacerbado. El dominio sobre la naturaleza no solo es de origen bíblico, sino que es producto del medio de producción imperante. Con el sofisma de alcanzar el progreso, el desarrollo y el bienestar, mediante la producción y el consumismo, no se ha considerado que la intervención es una manera de alterar las relaciones de un sistema. Hubo un momento en el que se reconoció que el uso desmesurado de recursos en los sistemas productivos y el consumismo exagerado de comprar, usar y botar estaban poniendo en riesgo la capacidad de producción y del consumo por el agotamiento de los recursos.

La siguiente es una selección de los criterios emitidos por la Asamblea General de Naciones Unidas, en *Nuestro futuro común* (Naciones Unidas, 1987), también conocido como *Informe Brundtland* (Arango *et al.*, 2017), sobre el excesivo uso de los recursos:

- Algunos consumen tan rápidamente los recursos de la Tierra que poco dejarán para las generaciones siguientes.
- La pobreza conduce a que otros consuman los recursos para sobrevivir.
- Se demandan cada día más recursos que son escasos.
- Los recursos están distribuidos inequitativamente, lo que deja a las personas más pobres y vulnerables la menor cantidad y calidad de recursos.

- El crecimiento económico se ha logrado con un efecto dañino en el medioambiente debido a la utilización de recursos escasos.
- El crecimiento ejerce una presión grande sobre los recursos en los que deben basarse para mantenerlo.
- El crecimiento de la población apunta a la necesidad de mayores recursos naturales, desestabilizando el equilibrio precario que tiene el sistema que conforma la Tierra.
- La degradación de los suelos y la pérdida de bosques ya no es un asunto local o regional, es una problemática de carácter global.
- Las crisis económicas, cada vez más frecuentes, hacen que los países más pobres utilicen recursos destinados a la supervivencia y recurran a las materias primas, que cada vez son más baratas, y no alcanzan a solventar sus gastos para sobrevivir.
- El empobrecimiento de los recursos locales puede empobrecer regiones más grandes.

Se pueden citar otros aspectos, pero los mencionados son la base, el origen de la gestión ambiental. El uso de grandes cantidades de recursos finitos o escasos, que sustentan los procesos productivos y el consumismo exacerbado —ese círculo vicioso de comprar, usar, botar—, convierte al informe *Nuestro futuro común* en el origen y el éxito de la gestión ambiental.

La sostenibilidad o sustentabilidad no es un imperativo o un beneplácito altruista de las organizaciones y sus directivos; es una razón para seguir funcionando, produciendo y obteniendo utilidades y rentabilidades. Tampoco es una actitud voluntarista de las organizaciones, para ofrecer bienes y servicios bajo el amparo de una norma de calidad ISO; es, más bien, una oportunidad de ampliar sus mercados (Pérez Uribe y Bejarano, 2008).

La gestión ambiental es clave para resolver la relación economía-ecología (Muriel, 2005), cuando se trata del uso de recursos escasos o finitos. Se ha pregonado que el crecimiento y el desarrollo conllevan

ciertas consecuencias que será necesario afrontar. El origen común de los términos economía y ecología muestra el camino a tomar; son parte del mismo sistema, solo que la orientación que se da en el capitalismo desdibuja tal relación. La economía es la buena administración de la casa, mientras que la ecología es el estudio o el tratado del lugar donde se vive, de la *casa*. Esa relación ha sido escondida, en la medida en que se defiende el crecimiento y el desarrollo.

En aquellas regiones y países que sobreviven de sus recursos naturales o de materias primas, la gestión ambiental es un asunto de supervivencia, dado que el comercio internacional y global les exige una mayor explotación de esos recursos. Si bien la gestión ambiental es un objetivo estratégico de largo plazo, los planes y políticas han de ser lo suficientemente robustos para que no se pierdan en la maraña de los intereses particulares de grupos económicos multinacionales, sino que sean de interés global. Los encargados de formular las políticas públicas de la gestión ambiental, más que mirar el tema desde la óptica meramente económica, de desarrollo y crecimiento, deben considerar que sin un desarrollo sustentable no es posible un futuro, por lo que han de anteponer el cuidado y la administración del *oikos*.

Por tal razón, la Organización de Naciones Unidas, con la Agenda 2030, ha establecido los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) (Naciones Unidas, 2015) para hacer de la gestión ambiental un asunto global, bajo una mirada sistémica y holística, para que tales objetivos no sean tratados de manera aislada. Es así que se enfoca en lo que se denomina las esferas de importancia crítica para la humanidad y el planeta: las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas.

En la esfera crítica de las personas, se atienden la pobreza y el hambre en todas sus formas. En la esfera del planeta, se abordan los recursos mediante la gestión ambiental sostenible para evitar su degradación. En la esfera de la prosperidad se aboga por que los resultados del progreso económico se vean reflejados en lo social y en lo tecnológico, de manera sustentable. La paz es la esfera crítica que garantiza el desarrollo sostenible.

Las alianzas son los mecanismos para alcanzar el desarrollo sostenible, con un gran elemento, la solidaridad mundial.

El énfasis de la Agenda 2030 está en las personas, el entorno en el que desarrollan sus actividades, el objetivo de la realización las actividades y los resultados de la aplicación de los planes de acción. De acuerdo con lo anterior, es posible identificar las relaciones que existen entre las gestiones humana, administrativa y ambiental; tema de vital importancia para que las organizaciones orienten sus objetivos estratégicos a largo plazo.

La gestión ambiental puede definirse como aquella que ve de manera sistémica las relaciones entre las organizaciones y sus aspectos sociales, culturales y económicos, y el proceso de planeación, ejecución y control, dirigido a la conservación y preservación de los recursos necesarios para el funcionamiento de la ecología y la economía. Su objetivo es alcanzar la prosperidad, la calidad de vida, el bienestar general, el crecimiento y el desarrollo en condiciones de sustentabilidad. Es así que las nuevas miradas de las organizaciones están establecidas en el orden de la Agenda 2030: las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas.

Las tendencias de la gestión ambiental se pueden evidenciar en el informe del Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2020). Se exponen las percepciones respecto a la probabilidad de ocurrencia del riesgo, y se mide el impacto de los riesgos globales. Los riesgos son de orden económico, ambiental, geopolítico, social y tecnológico. Estos nombres genéricos agrupan distintos riesgos de acuerdo con tal caracterización, tal como se muestra en la tabla 1.

TABLA 1. AGRUPACIÓN DE LOS RIESGOS GLOBALES

Agrupación	Riesgos
Económico	Burbujas de activos en una economía importante Deflación en una economía importante Fracaso financiero de un mecanismo o institución Fracaso/déficit de una crítica infraestructura Crisis fiscales en economías clave Alto desempleo estructural o subempleo Comercio ilícito (flujos financieros ilícitos, evasión fiscal, trata de personas, crimen organizado) Choque severo del precio de la energía (incremento o disminución) Inflación inmanejable
Ambiental	Eventos climáticos extremos (inundaciones, tormentas) Fracaso del cambio climático, mitigación y adaptación Gran pérdida de biodiversidad y colapso del ecosistema (terrestre o marino) Grandes desastres naturales (terremotos, tsunamis, erupciones volcánicas, tormentas geomagnéticas) Daño o desastre ambiental hecho por el hombre (derrames de petróleo, Contaminación radiactiva)
Geopolítico	Fracaso de la gobernanza nacional (incumplimiento de la regla de derecho, corrupción, política en punto muerto) Fracaso de la gobernanza regional o global Conflicto interestatal con consecuencias regionales Ataques terroristas a gran escala, colapso o crisis del Estado (conflicto civil, golpe militar, Estados fallidos) Armas de destrucción masiva
Social	Fracaso de la planificación urbana Crisis alimentaria Migración involuntaria a gran escala Profunda inestabilidad social Difusión rápida y masiva de enfermedades infecciosas Crisis del agua
Tecnológico	Consecuencias adversas de los avances tecnológicos Desglose de información crítica, infraestructura y redes Ciberataques a gran escala Incidente masivo de fraude o robo de datos

Fuente: elaboración propia con base en Foro Económico Mundial, 2020.

En este trabajo, los distintos riesgos globales se han agrupado bajo su nombre genérico.

Al realizar un análisis vertical de los riesgos globales en el período 2007-2020, observando el porcentaje de peso del impacto anualmente, se puede tener una “fotografía” de lo que es relevante en cada año. Tanto en la percepción como en el impacto, destaca el riesgo económico en los

años 2015 y 2014. De allí en adelante, es el riesgo ambiental el que preocupa a la sociedad. La “fotografía” muestra el promedio de la percepción de ocurrencia:

- Económico: 24%
- Ambiental: 36%
- Geopolítico: 12%
- Social: 12%
- Tecnológico: 7%

Desde el impacto, se muestra el siguiente promedio en el período 2007-2020:

- Económico: 31%
- Ambiental: 24%
- Geopolítico: 20%
- Social: 17%
- Tecnológico: 1%

La tabla siguiente muestra un análisis vertical de los riesgos globales en el período 2007-2020.

**TABLA 2. RIESGOS GLOBALES POR PROBABILIDAD DE OCURENCIA Y POR IMPACTO, 2007-2020**

Probabilidad			Impacto		
Año	Riesgo	%	Año	Riesgo	%
2007	E	40	2007	E	40
	T	33		G	47
	S	27		S	13
2008	E	47	2008	E	67
	G	47		G	27
	S	7		S	6

Probabilidad			Impacto		
Año	Riesgo	%	Año	Riesgo	%
2009	E	67	2009	E	87
	S	20		S	13
	G	13	2010	E	87
2010	E	73		S	13
	S	20	2011	E	33
	G	7		A	47
2011	A	80		G	20
	G	20	2012	E	53
2012	E	60		S	47
	A	20	2013	E	53
	T	20		S	27
2013	E	60		G	20
	A	20	2014	E	47
	S	20		A	47
2014	S	33		T	6
	A	40	2015	S	60
	E	27		G	33
2015	G	67		A	7
	A	27	2016	A	33
	E	7		G	27
2016	S	33		S	40
	A	54	2017	G	33
	G	13		A	47
2017	A	53		S	20
	S	27	2018	G	33
	G	20		A	60
2018	A	67		S	7
	T	33	2019	G	33
2019	A	80		A	53
	T	20		S	14
2020	A	100	2020	A	67
				G	27
				S	6

E Económico   
 A Ambiental   
 G Geopolítico   
 S Social   
 T Tecnológico

Fuente: elaboración propia con base en Foro Económico Mundial (2020).

Al realizar un análisis horizontal, se aprecian las tendencias de los riesgos, tanto en términos de ocurrencia como de impacto. En la tabla siguiente se muestran los riesgos globales, clasificados en términos de la probabilidad de ocurrencia. Para el periodo 2007-2020, la probabilidad de ocurrencia más alta es 5 y 1 representa a la más baja.

**TABLA 3. RIESGOS GLOBALES POR PROBABILIDAD DE OCURRENCIA, 2007-2020**

Los 5 principales riesgos globales en términos de probabilidad, 2007-2020														
Orden	Año													
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

E Económico   
 A Ambiental   
 G Geopolítico   
 S Social   
 T Tecnológico

Fuente: autores a partir de información del Foro Económico Mundial (2020).

Como se observa, el riesgo económico tuvo cierta preponderancia entre el 2007 y el 2013. A partir del 2011, el riesgo ambiental comienza a dominar la tendencia, llegando a ocupar la totalidad de las preocupaciones en el 2020. Desde el informe *Nuestro futuro común* de Naciones Unidas, transcurrieron 24 años para que la cuestión ambiental comenzara a tener impacto en el espacio que orienta el quehacer económico del mundo actual, el Foro Económico Mundial, hasta ocupar los primeros planos en los últimos tres años. Esto revela el cambio de las prioridades de las organizaciones y las personas. Además, se evidencia que el cambio cultural es un objetivo de largo plazo. Todo lo anterior representa avisos clave para orientar las gestiones humanas y administrativas en las nuevas épocas y organizaciones.

Cuando se observa la sumatoria de las probabilidades de ocurrencia de los riesgos globales en el período estudiado, se tiene una acumulación en porcentaje por peso de ocurrencia, expuesta en la tabla 4.

**TABLA 4. PROBABILIDAD DE OCURRENCIA POR PESO DEL RIESGO, 2007-2020**

Probabilidad 1. 2007-2020			Probabilidad 2. 2007-2020			Probabilidad 3. 2007-2020			Probabilidad 4. 2007-2020			Probabilidad 5. 2007-2020		
E	Económico	36%	A	Ambiental	50%	A	Ambiental	43%	G	Geopolítico	29%	A	Ambiental	29%
A	Ambiental	36%	E	Económico	29%	G	Geopolítico	21%	E	Económico	21%	E	Económico	21%
G	Geopolítico	7%	S	Social	14%	E	Económico	14%	A	Ambiental	21%	S	Social	21%
S	Social	14%	G	Geopolítico	7%	S	Social	14%	T	Tecnológico	21%	T	Tecnológico	21%
T	Tecnológico	7%	T	Tecnológico	0%	T	Tecnológico	7%	S	Social	7%	G	Geopolítico	7%

Fuente: elaboración propia con base en Foro Económico Mundial (2020).

La tabla anterior permite establecer las tendencias de ocurrencia de los riesgos globales. Se destaca la prioridad de los riesgos ambientales con el 36%, seguido del 24% de los riesgos económicos. El tercer lugar es compartido por los riesgos geopolíticos y sociales, con el 14%, y los riesgos tecnológicos registran un 7% de ocurrencia. El resumen de las tendencias se muestra en la tabla 5.

**TABLA 5. TENDENCIA DE OCURRENCIA DE LOS RIESGOS GLOBALES, PERÍODO  
2007-2020**

Probabilidad 2007-2020		
A	Ambiental	36%
E	Económico	24%
G	Geopolítico	14%
S	Social	14%
T	Tecnológico	7%

Fuente: elaboración propia con base en Foro Económico Mundial (2020).

La tendencia muestra las pautas que deben seguir las organizaciones. En la percepción de las personas ha calado fuertemente la cuestión

ambiental como un asunto significativo en el momento actual. Si las organizaciones y las personas desconocen tal tendencia, implica que sigan rigiéndose por dinámicas contrarias a la dirección que se está tomando. En tal sentido, la gestión, vista globalmente, tendrá que adaptarse a los nuevos cambios; por su parte, las gestiones humana y administrativa repensarán sus planes, ejecuciones, controles y recursos para los nuevos procesos y dinámicas.

Otra de las apreciaciones que analiza el Foro Económico Mundial es la relacionada con los cinco principales riesgos globales en términos del impacto que generan. Tales riesgos se muestran en la tabla siguiente.

**TABLA 6. RIESGOS GLOBALES POR PROBABILIDAD DE IMPACTO, 2007-2020**

Los 5 principales riesgos globales en términos de impacto, 2007-2020														
Orden	Año													
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

**E** Económico    **A** Ambiental    **G** Geopolítico    **S** Social    **T** Tecnológico

Fuente: elaboración propia con base en Foro Económico Mundial (2020).

La disposición gráfica aparece un poco más dispersa que la correspondiente a la de la ocurrencia, pero una visión general muestra que el riesgo económico ha ido perdiendo relevancia. Pasó de ocupar un sitio destacado en 2009-2010, con el 80% del impacto, hasta desaparecer en el 2015 y el 2017 a la fecha. Es de resaltar que el riesgo global de tipo económico era la prisión única y prevalente entre el 2007 y el 2014, cuando ocupó el primer lugar de la apreciación de impacto.

Se hace el mismo ejercicio respecto a la apreciación de la probabilidad de ocurrencia, pero aplicado a la sumatoria de los impactos de los

riesgos globales, con relación a la acumulación en porcentaje por peso del impacto. Los resultados se muestran en la tabla 7.

TABLA 7. IMPACTO DEL RIESGO POR PESO, 2007-2020

Impacto 1. 2007-2020			Impacto 2. 2007-2020			Impacto 3. 2007-2020			Impacto 4. 2007-2020			Impacto 5. 2007-2020		
E	Económico	57%	A	Ambiental	36%	E	Económico	29%	S	Social	36%	E	Económico	36%
G	Geopolítico	21%	G	Geopolítico	29%	A	Ambiental	29%	A	Ambiental	29%	A	Ambiental	36%
A	Ambiental	14%	S	Social	21%	S	Social	21%	E	Económico	21%	S	Social	21%
S	Social	7%	E	Económico	14%	G	Geopolítico	21%	G	Geopolítico	21%	T	Tecnológico	7%
T	Tecnológico	0%	T	Tecnológico	0%	T	Tecnológico	0%	T	Tecnológico	0%	G	Geopolítico	0%

Fuente: elaboración propia con base en World Economic Forum (2020).

En la tabla anterior se observa que el 57% del impacto del riesgo global económico estaba muy por encima del segundo riesgo, con 26 puntos porcentuales, el geopolítico; el riesgo ambiental apenas aparece en el tercer lugar con un 14%.

Si en la tabla 2 la posibilidad de ocurrencia del riesgo económico y el ambiental estaban con el mismo porcentaje, en la tabla 5 el impacto del riesgo económico es cuatro veces mayor que el del riesgo ambiental. Esto supone que las percepciones de probabilidades deben estar acompañadas de situaciones de refuerzo para se que cuantifiquen, valoren o se establezcan indicadores, que permitan cerrar la brecha entre ambas percepciones. Entonces, no se ha generado una cultura ambiental en torno a la valoración económica de sus impactos.

Aun así, es posible percibir una tendencia en el impacto de los riesgos, especialmente en el riesgo ambiental, tal como se presenta en la tabla 8.

**TABLA 8. TENDENCIA DE OCURRENCIA DE LOS RIESGOS GLOBALES, PERIODO 2007-2020**

Impacto riesgos, 2007-2020		
E	Económico	31%
A	Ambiental	28%
S	Social	21%
G	Geopolítico	18%
T	Tecnológico	2%

Fuente: elaboración propia con base en World Economic Forum (2020).

En la visión global del peso de los impactos se aprecia cómo ha venido disminuyendo la preponderancia del impacto económico y ascendiendo el impacto ambiental. Esta tendencia está a tono con la que corresponde a la ocurrencia. Los cambios estratégicos son de largo aliento. Solo se espera que el tiempo no corra en contra de ellos y se pase de las reflexiones a las acciones valederas de sustentabilidad.

Al comparar el énfasis que hace la Agenda 2030 de Naciones Unidas con el énfasis que hace el Foro Económico Mundial, se aprecia una divergencia: lo primordial para Naciones Unidas son, en su orden, las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas; el Foro tiene como prioridades lo económico, lo ambiental, lo geopolítico, lo social y lo tecnológico.

Podría argüirse que son miradas distintas que obedecen al tipo de organización que lidera los enfoques, pero eso mostraría que en un mundo de relaciones globalizadas no es posible llegar a acuerdos o hacer alianzas. No obstante, estas posiciones evidencian formas de abordar las gestiones humana, administrativa y ambiental. Es por eso que la reflexión se encamina a que exista una reunificación de los enfoques administrativos, y no una diáspora de estos, puesto que conducen a perder lo básico, lo esencial, lo fundamental, en el quehacer de las personas y la sociedad.

## Capacidades dinámicas

Si existe una opinión generalizada en la época pandémica es que la gran mayoría de organizaciones no contaba con la ocurrencia del evento; por tanto, los recursos que poseían no eran los adecuados para suministrar los bienes o prestar los servicios, cuando las circunstancias lo permitían.

En las épocas de crisis, más que una oportunidad, existe la necesidad de reconfigurar las organizaciones. Ocurre una primera acción de aplicación de estrategias defensivas: se cuestionan la manera de sufragar los gastos, el rumbo que tomarán las inversiones, los proyectos que deben permanecer y los que no. A lo anterior se suma el cuestionamiento respecto a cómo administrar y cómo comunicar; se señalan como erradas las teorías que estaban siendo aplicadas y la necesidad de replantarlas.

Esas estrategias y planes que han perdido sentido revelan la falta de tolerancia a la frustración de los administradores y gerentes. Luego del *shock*, reconociendo que el estado defensivo no contribuye a la permanencia y perdurabilidad de la organización, aparece la resiliencia administrativa y gerencial. Esta es la capacidad para sobreponerse al momento de crisis y comenzar a generar nuevas expectativas y sinergia, que posibiliten actitudes y acciones distintas. En esta etapa ofensiva se reconsideran los cambios del entorno; se perfilan los requerimientos de recursos, incluidos los tecnológicos, para afrontar la “nueva normalidad”; se redefinen las competencias de las personas de la organización, y se plantean nuevas estructuras organizacionales a tono con las nuevas estrategias.

En la reflexión que deben realizar los administradores y gerentes, será necesario establecer cuáles son los recursos básicos, esenciales, fundamentales para que la organización no solo sobreviva, sino que perdure en el tiempo. Ese es el sentido de las capacidades dinámicas que se presenta en este apartado: se consideran las competencias y recursos que tienen las organizaciones para cumplir con el objeto misional de la

organización. Y no solo son los recursos, sino también las habilidades organizacionales para afrontar un ambiente cambiante.

Es una verdad de perogrullo mencionar que para la conformación de organizaciones se necesitan recursos. En la contabilidad, el registro de esos recursos está en el estado de la situación financiera; en la administración se da por sentado este aspecto. Sin embargo, solo hasta ahora se han especificado estudios al respecto, como ocurre con la Teoría de los recursos, que está asociada a las capacidades. Son varios los autores que han trabajado en esta teoría; de modo que la síntesis de los conceptos tratados en ella (Cardona Mejía, 2017) se exponen en la tabla 9.

**TABLA 9. CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA TEORÍA DE LOS RECURSOS**

Autores/Año	Relaciones	Conceptos
Barney (1991, 1993, 2001); Grant (1991); González (2002); Penrose (2009) y Ferreira <i>et al.</i> (2011)	Recursos-Estrategias	Los recursos son las fortalezas que la empresa puede usar para implementar sus estrategias. Los recursos y las capacidades son una consideración central para establecer e identificar la estrategia de la organización.
	Recursos-Coordinación de ellos	Las capacidades son el resultado de la integración y coordinación sistemática de recursos. Las organizaciones deben lograr un despliegue eficiente de sus recursos.
	Recursos-Ventaja competitiva	Para que un recurso genere ventaja competitiva sostenible debe tener valor, ser raro, difícil de imitar y estar inmerso en la organización. Es clave entender la relación entre recursos, capacidades, ventaja competitiva y rentabilidad.
	Recursos-Capacidades	Los recursos y capacidades son una consideración central para establecer e identificar la estrategia de la organización. Es clave entender la relación entre recursos, capacidades, ventaja competitiva y rentabilidad.
	Recursos-Producción	Las organizaciones deben lograr un despliegue eficiente de sus recursos. Las empresas básicamente son una colección de recursos productivos.
	Recursos-Identidad	Los recursos son heterogéneos, esto le da un carácter único a cada empresa. Los mismos recursos pueden ser usados de manera diferente, según las personas y/o las organizaciones.
	Recursos-Emprendimiento	La orientación emprendedora es el principal recurso y capacidad en el crecimiento de pequeñas empresas.

Fuente: elaboración propia con base en World Economic Forum (2020).

Se destacan varios aspectos con relación a los conceptos referidos en el cuadro:

- a. El enfoque sobre los recursos respecto a la producción, como la razón de ser de las organizaciones y su gestión adecuada.
- b. La relación de los recursos con la generación de ventajas competitivas y la rentabilidad. En este caso particular, se destacan las características especiales que deben tener los recursos como elementos diferenciadores.
- c. La relación de los recursos con las estrategias, como mecanismos para implementarlas en las organizaciones.
- d. La relación de los recursos con el emprendimiento y la capacidad de crecimiento de las organizaciones.
- e. La relación que se establece entre los recursos y la identidad organizacional.

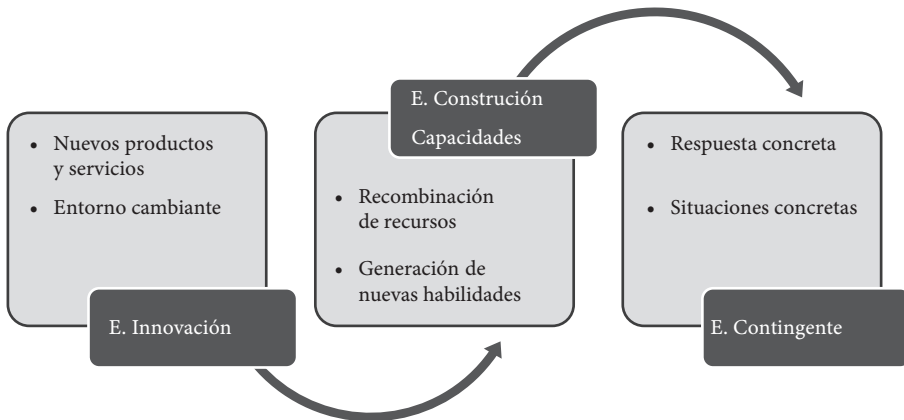
El enfoque de capacidades dinámicas está ligado a la Teoría de los recursos, como un intento por superar las limitaciones de esta; sin embargo, la perspectiva se amplía cuando se considera un desarrollo de esa teoría. Esto es claro cuando se pone en funcionamiento la organización, que ha de realizar los análisis de las condiciones del entorno y de su situación interna, al igual que la generación de capacidades dinámicas o competencias que puedan asegurar hacia futuro una combinación adecuada de recursos heterogéneos de acuerdo con los niveles de un recurso, como el monto del capital que está disponible para invertir en la organización por parte de los dueños de esta. Esto implica que los recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones, por lo que se generan dinámicas distintas que le dan a la organización su propia impronta.

Las definiciones en torno a la capacidades dinámicas tiene tres grandes enfoques en su origen, tal como lo muestran González *et al.* (2007):

- a. *Enfoque de innovación.* Sobresale la capacidad de las organizaciones para generar nuevos productos y procesos en un entorno cambiante.
- b. *Enfoque de construcción de capacidades.* Se destacan los recursos de las organizaciones, que están destinados a la rutina y que son re combinados para dar lugar a la habilidad de adaptación a entornos dinámicos.
- c. *Enfoque contingente.* Resalta la ventaja de las organizaciones para afrontar situaciones concretas con los recursos y capacidades que posee.

La figura 1 presenta las capacidades dinámicas, de acuerdo con su origen/enfoque, como una evolución o proceso del modo en que se han visto los recursos en las organizaciones.

FIGURA 1. CAPACIDADES DINÁMICAS DE ACUERDO CON SU ENFOQUE



Fuente: elaboración propia con base en Foro Económico Mundial (2020).

Es posible apreciar el *dinamismo* que opera en las organizaciones, dado que se muestran respuestas distintas según los cambios del entorno. Pero

la figura precedente no se limita a presentar un punto de inicio y otro de llegada, pues el dinamismo se refleja en el ciclo repetido de las distintas etapas o fases por las que pueden atravesar la organización o el entorno, o los dos al mismo tiempo. Un entorno cambiante hace que las organizaciones y personas generen nuevos productos y servicios, por lo cual es necesario adquirir o recombinar recursos y aprender nuevas habilidades y competencias. Esto, aplicado a situaciones concretas, conduce a respuestas específicas ante los cambios del entorno.

El hecho de que sea un ciclo repetido no implica que sea un proceso rutinario, sino que cada inicio y cada final evidencian el carácter dinámico, pues traen nuevos elementos, ya sea de aprendizaje o de “memoria”. Esta característica prepara a las organizaciones y sus miembros para hacer una lectura de los cambios del entorno. En este sentido, es posible afirmar que las rutinas en las actividades al interior de las organizaciones son dinámicas y generan capacidad dinámica cuando están orientadas a la consecución de sus objetivos estratégicos.

Otra dinámica se presenta cuando se observa el entorno y el modo en que cambian las capacidades dinámicas colectivas y sociales, producto de la sinergia que causa la generación de capacidades dinámicas en las organizaciones. Se trata de una dinámica global azuzada por las exigencias ambientales; las nuevas formas de constituir y funcionar las organizaciones, y las formas de gestionarlas; los cambios sociales y culturales de las personas y los miembros de las organizaciones; los rápidos cambios tecnológicos; las nuevas maneras de aprender; y las nuevas habilidades y competencias que se requieren en los distintos entornos.

Por tanto, las relaciones entre las gestiones humanas y administrativas, y las capacidades dinámicas deben ser coherentes con las nuevas realidades de los entornos. De allí que las tendencias de las capacidades dinámicas, tanto en las organizaciones como en la dinámica global, tengan un mayor arraigo. Se hace énfasis en los tipos de recursos que, además de garantizar la sostenibilidad de la organización y su perdurabilidad, generen el valor agregado del aprendizaje. Así, sus estrategias contemplarán

aquellos elementos básicos, esenciales y fundamentales que den lugar a esas capacidades dinámicas, que se convertirán en otro activo intangible de las organizaciones.

Las capacidades dinámicas de una organización pueden asemejarse al sistema inmunológico. La inmunidad es la capacidad que tienen los organismos para hacer frente al ataque de un agente tóxico o infeccioso. Se trabaja como un sistema integrado por células, tejidos y órganos, que se enfocan en defender al organismo de ese ataque.

Cuando las organizaciones se constituyen, lo hacen con una serie de recursos y mecanismos que les posibilita sobrevivir en el medio, por lo que desarrollan capacidades dinámicas innatas, como una especie de estructuras y barreras. Las amenazas de las fuerzas competitivas son un ejemplo de ello: los productos o servicios sustitutos, o los nuevos entrantes son considerados ataques a las organizaciones conformadas, de acuerdo con el sector donde desarrolla el objeto misional (Porter, 2008) while addressing the complex, multifaceted, and situated nature of this knowledge. We argue, briefly, that thoughtful pedagogical uses of technology require the development of a complex, situated form of knowledge that we call Technological Pedagogical Content Knowledge (TPCK).

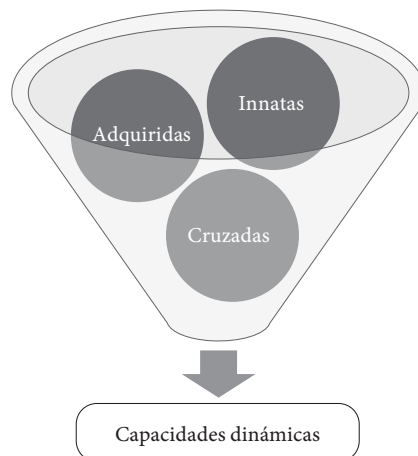
De alguna manera, cuando se está gestando la creación de una organización, el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales genera un primer conocimiento del entorno, para resistir los ataques externos a los que se expondría cotidianamente. En ese proceso, se planean, ejecutan, revisan y replantean las estrategias formuladas, de modo que existe un proceso de aprendizaje organizacional que reconoce las tendencias del entorno y las posibles respuestas a presentar. De alguna manera, la toma de decisiones en esta etapa se estructura con base en el conocimiento previo sobre la relación de la organización con el entorno.

Cuando existe un ataque específico, se activan las capacidades dinámicas adaptativas o adquiridas. Pasado el *shock*, se reconoce que el estado defensivo no contribuye a la permanencia y perdurabilidad de la

organización. La respuesta específica deja una “memoria” reflejada en la resiliencia administrativa y gerencial, ya definida en renglones anteriores. Es así que se reconsideran los cambios del entorno; se perfilan los requerimientos de recursos; se redefinen las competencias de las personas de la organización, y se reconsideran las estructuras organizacionales, coherentes con las estrategias. La toma de decisiones al momento de afrontar situaciones no previstas es, entonces, de carácter no estructurado; sin embargo, deja una memoria en los miembros de las organizaciones, útil para afrontar nuevos ataques y para acortar el tiempo de respuesta.

Tanto las capacidades dinámicas innatas como las adaptativas o adquiridas generan en las organizaciones y sus miembros un tercer tipo de capacidad dinámica, la cruzada. Esta conjuga aspectos como el estado de *shock* y el estado defensivo inicial al momento del ataque, y acude a la “memoria” que dejaron los aprendizajes para adecuarse a las nuevas condiciones del entorno, con planes, procesos, ejecuciones y controles, que consultan la realidad resultante.

LA FIGURA 2 SINTETIZA EL RESULTADO DEL SISTEMA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS.



Fuente: elaboración propia.

Aunque estas reflexiones requieren ser construidas y aplicadas en el medio, la evidencia empírica muestra la importancia de las capacidades dinámicas con relación a los cambios que se presentan en las organizaciones y en su entorno. Basta una lectura de los titulares de prensa para obtener una muestra sobre cómo se afronta la generación de capacidades dinámicas en las organizaciones.

En la situación pandémica, el resultado de la utilización de los recursos para generar capacidades dinámicas es aún más notorio.

## Conclusiones

La administración ha contemplado una serie de teorías que le han permitido sustentar su desarrollo administrativo durante décadas, dando la posibilidad de que las organizaciones se identifiquen con el enfoque más compatible con sus necesidades. Las teorías de la administración se han constituido en un orden disciplinario de conocimientos, cuyo objeto está fundamentado en las bases que facilitan la regulación del comportamiento, no solo de la organización sino de cada una de las personas que forma parte de ella.

Sin lugar a dudas, las personas son el elemento y el recurso más importante con el que puede contar cualquier tipo de organización. Por este motivo es necesario trabajar en pro del acceso al trabajo digno y decente, caracterizado por su calidad, y de la posibilidad de gozar de condiciones de igualdad en el acceso laboral.

Como ya se ha dicho en muchos contextos, es obvia la importancia y el valor que tienen las personas en el desarrollo corporativo y en la gestión competitiva. No obstante, el factor humano juega un papel esencial en la organización, y esta consideración ha estado presente durante décadas, gracias a los aportes y postulados progresivos desarrollados por diversos pensadores de la gestión humana.

Hoy en día, la generación de valor sustentable se ha convertido en un elemento fundamental, que insta a repensar la valuación empresarial. De

modo que su labor no comprometa las necesidades de las futuras generaciones y coadyuve a erradicar la pobreza y el desempleo, por cuanto representan las grandes necesidades que debe enfrentar la sociedad moderna.

Finalmente, las organizaciones son instituciones dinámicas; deben estar preparadas para responder a los cambios del medio si desean continuar en él y lograr competitividad. Por tanto, es fundamental que las organizaciones cuenten con una planta de personal capaz de responder a las dinámicas que hay que afrontar a diario.

## Referencias

- Arango, J., Vásquez, M. Á., Montoya, C., Boyero, M., Cuartas, G. y Arango, J. (2017). La sostenibilidad y las cadenas de valor: una mirada desde las condiciones laborales en Colombia. *Sotavento*, 30, 56-66.
- Carro, F. D. y Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada. *VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata "Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las Ciencias Sociales,"* 1-18. <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar>
- Galán Zazo, J. I. y Sánchez Bueno, M. J. (1977). La relación entre la estrategia y la estructura: un estudio de la coherencia en el contexto español. *Decisiones Estratégicas*, 506-516.
- González, J., Navas, J., Lopez, P. y Delgado, M. (2007). *Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento*. [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xvcongresoaecca/cd/64c.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/64c.pdf)
- Koontz, H. (2000). Revisión de la jungla de la teoría administrativa. *Contaduría y Administración*, 199, 55-74.
- Leyva Sánchez, M. J. (2019). The Myths of health and sport: The choice of pain as neoliberal offering. *Revista de Estudios Culturales*, 25, 171-179.

- Muriel F., R. D. (2005). Orígenes de la problemática ambiental. *Idea Sostenible. Espacio de reflexión y comunicación en Desarrollo Sostenible*, 2(9), 1-6. [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/248/012\\_ORIGEN\\_PROBLEM\\_AMBIENTAL\\_Muriel\\_CAST.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/248/012_ORIGEN_PROBLEM_AMBIENTAL_Muriel_CAST.pdf).
- Naciones Unidas. (1987). Asamblea General. *Documentos oficiales de la Asamblea General, Cuadragésimo segundo período de sesiones, Suplemento n. 25 (A/42/25), 1*.
- Naciones Unidas. (2015). Asamblea General de las *Naciones Unidas*, 1-40. <https://doi.org/10.18268/bsgm1908v4n1x1>
- Organización Internacional del Trabajo. (29 de abril del 2020). *Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo. Tercera edición. Estimaciones actualizadas y análisis*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_743154.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743154.pdf)
- Pérez Uribe, R. y Bejarano, A. (2008). Sistema de gestión ambiental: Serie ISO 14000. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 62, 89-105. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611457007>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- World Economic Forum. (2020). *The Global Risks Report, 2020. Insight Report* (15.º ed.). [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)

## PERFIL DE AUTORES

### **César Alveiro Montoya Agudelo, Universidad Cooperativa de Colombia**

Doctor en Administración, con estudios de Maestría en Gestión Pública, especialista en Docencia Universitaria, especialista en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo, bibliotecólogo y administrador de empresas. Docente-investigador del programa de Administración de Empresas de la Universidad Cooperativa de Colombia. Líder del grupo de investigación GDO. Autor de diversos artículos y capítulos de libros relacionados con la calidad de vida laboral y el trabajo digno y decente. Correo electrónico: cesar.montoyaag@campusucc.edu.co, cesar.montoyaag@gmail.com

### **Luz Patricia Pardo Martínez, Multiversidad, consultora**

Doctora en Investigación Histórica, magíster en Planeación Socioeconómica, máster en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada, trabajadora social. Profesora invitada de la Universidad de Castilla-La Mancha (España) y de la Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador). Correo electrónico: luzpatriciapardo@hotmail.com

**Yarmin Lorena Taborda Morales, Corporación  
Universitaria Minuto de Dios y ceipa**

Especialista en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo, magíster en Educación. Docente-investigadora del programa de Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto), adscrita a los Grupos de Investigaciones ASOCOP y GEIEP. Correo electrónico: ytabordamor@uniminuto.edu.co, tabordalorena@gmail.com.

**Miguel Ángel Vásquez Mira, Universidad Cooperativa de Colombia**

Administrador de empresas, especialista en Alta Gerencia, con estudios de maestría en Administración. Actualmente es estudiante de doctorado en Administración. Docente-investigador de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines de la Universidad Cooperativa de Colombia, Sede Medellín. Correo electrónico: Miguel.vasquezm@campusucc.edu.co, mavasquez07@hotmail.com

**Jhon Jaime Arango Benjumea, Universidad  
Cooperativa de Colombia**

Administrador de empresas, contador público, especialista en Revisoría Fiscal y Contraloría, especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos, especialista en Alta Gerencia, con estudios de maestría en Administración. Docente-investigador de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines de la Universidad Cooperativa de Colombia, Sede Medellín. Correo electrónico: Jhon.arangob@campusucc.edu.co, Jhon.arangob@hotmail.com

**Néstor Ramírez Amaya, Universidad Cooperativa de Colombia**

Contador público, magíster en Gestión de Organizaciones. Correo electrónico: [nestor.ramirez@campusucc.edu.co](mailto:nestor.ramirez@campusucc.edu.co), [ramirez0207@gmail.com](mailto:ramirez0207@gmail.com)

**Margarita María Palacio, Universidad Cooperativa de Colombia**

Administradora de empresas, magíster en Gestión de Organizaciones. Correo electrónico: [margarita.palacio@ucc.edu.co](mailto:margarita.palacio@ucc.edu.co), [margaritampalacio@yahoo.es](mailto:margaritampalacio@yahoo.es)

**Nataly Andrea Salcedo Zambrano, Corporación  
Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto)**

Bioingeniera, magíster en Prevención Riesgos Laborales y Ergonomía. Docente de la Facultad de Salud, Administración de Seguridad y Salud en el Trabajo. Correo electrónico: [nataly.salcedo-z@uniminuto.edu.co](mailto:nataly.salcedo-z@uniminuto.edu.co)

**Jhon Fredy Acevedo Restrepo, Universidad  
Cooperativa de Colombia**

Economista, especialista en Alta Gerencia, especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial, con estudios de maestría en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Actualmente es estudiante del Doctorado en Administración. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines de la Universidad Cooperativa de Colombia, Sede Medellín. Correo electrónico: [jhon.acevedor@ucc.edu.co](mailto:jhon.acevedor@ucc.edu.co)

**Diana Cristina Bedoya Gómez, CEIPA**

Contadora pública, especialista en Finanzas, con estudios de maestría en Administración Financiera. Actualmente es la directora de la carrera de Contaduría Pública y Administración Financiera del CEIPA. Correo electrónico: [diana.bedoya@ceipa.edu.co](mailto:diana.bedoya@ceipa.edu.co)

**Martín Ramiro Boyero Saavedra, CEIPA**

Historiador, especialista en Docencia Investigativa Universitaria, con estudios de maestría en Educación. Autor de diversos artículos sobre gestión humana. Profesor de cátedra Universidad CEIPA. Correo electrónico: [boyeromartin@gmail.com](mailto:boyeromartin@gmail.com)

**José Ricardo Méndez Cruz, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM**

Licenciado en Derecho, con estudios de maestría en Administración de Negocios Internacionales y doctor en Ciencias de la Administración. Autor de diversos libros sobre derecho laboral y artículos relacionados con el trabajo digno o decente. Actualmente se desempeña como Secretario de Divulgación y Fomento Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Correo electrónico: [ricartman79@gmail.com](mailto:ricartman79@gmail.com), [rmendez@fca.unam.mx](mailto:rmendez@fca.unam.mx)

**Ana Cristina Ortega Barro, Facultad de  
Contaduría y Administración, UNAM**

Licenciada en Administración de Empresas, con estudios de maestría en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Actualmente es profesora de esta misma institución. Correo electrónico: ana.ortegabarro@gmail.com; aortega@fca.unam.mx

---

**LO HUMANO: UN FACTOR ESENCIAL PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
UNA MIRADA A LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE SUS PROCESOS**

Se terminó de imprimir en Bogotá, D. C.,  
en el mes de abril de 2021,  
en los talleres de Imageprinting Ltda.  
Se utilizó la familia tipográfica Minion Pro  
y fue impreso en papel Bond Beige de 70g