



TRABAJO DECENTE

*como potenciador estratégico
del talento humano en instituciones
de educación superior*

**Jesús María Duran Cepeda
Maribel Ordoñez
Agda Zuloaga Aldana**





EDITORES

Trabajo Decente como potenciador estratégico del Talento Humano en instituciones de educación superior

Jesús María Duran Cepeda

Maribel Ordoñez

Agda Zuluaga Aldana

Jesús María Duran Cepeda
Maribel Ordoñez
Agda Zuloaga Aldana

Sultana del Lago Editores

Maracaibo, 2023
PRIMERA EDICIÓN

ISBN: 9798875618703
Depósito Legal: ZU2024000004

HECHO EL DEPÓSITO DE LEY

Diagramación y maquetación:
Sultana del Lago Editores

Diseño de portada:
Luis Perozo Cervantes

Salvo lo dispuesto en los artículos 43 y 44 de la Ley sobre Derecho de Autor, queda prohibido la reproducción o comunicación, total o parcial de este libro, siendo que cualquier individuo u organización que incurriere en la conducta impropia señalada, podrá ser perseguido penalmente conforme a lo establecido por los artículos del 119 al 124 *eiudem*, constitutivos estos del Título VII de la aludida ley y sin perjuicio de las responsabilidades civiles a las que pudiera haber lugar.

DEDICATORIA

A la Madre de la Iglesia, que me enseñó a transitar el camino de la humildad, la sencillez y el dominio, para alcanzar el conocimiento, el discernimiento, y la sabiduría requeridos para lograr esta meta, que dedico con mucho cariño a mis hijos, Edward Andrés, Javier Mauricio, Cristian Camilo, Luis Felipe, Andrea Isabel, y Santiago, y a mi amada esposa Agda.

Jesús María Duran Cepeda

A todas aquellas personas que desde sus espacios sagrados tienen algo maravilloso que ofrecerle a los otros, en la búsqueda de la felicidad.

Maribel Ordoñez

A Dios Todopoderoso, quién me ha permitido el experimentar, conocer y reconocer las limitaciones que podemos tener, y poder superar cada obstáculo que se me ha presentado en la elaboración de este trabajo doctoral.

A mi esposo e hijo, siempre acompañándome en todos los procesos de mi vida.

A mi tutor, por estar siempre presente cuando lo he necesitado, más que mi profesor, es mi amigo, gracias...

Agda Zuluaga Aldana

AGRADECIMIENTO

Este Libro, no hubiese sido posible sin la colaboración desinteresada de la Universidad Privada Rafael Bellosó Chacín, Institución esta donde realizamos este maravilloso Doctorado en Ciencias Gerenciales. A la Dra. Maribel Ordóñez. Gracias a todos mis docentes en especial al Dr. Martín Leal. Y no me queda más que agradecer en todo momento a mi familia y a mis hijos por tenerme siempre presente en sus oraciones solicitando la fortaleza que requería para culminar este documento.

PRÓLOGO

Una de las grandes preocupaciones contemporáneas en las ciencias sociales es entender la complejidad que demanda el desarrollo de las sociedades desde una cosmovisión que supere el enfoque economicista predominante hasta mediados del siglo XX y que integre en el análisis una concepción en la que los aspectos sociales, políticos, espirituales y culturales de la población sean parte constitutiva de las teorías del desarrollo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha comenzado a estudiar la significación y alcance que pueda aportar la adopción del concepto de Trabajo Decente, un término que no tiene antecedentes en el Laboralismo y la Gestión del Talento Humano, y que a su vez constituye el objeto central que presenta el Dr. Jesús María Duran Cepeda en esta investigación. Se indaga en el concepto de Trabajo Decente recurriendo a una labor “integrativa”, dada la escasa definición y la novedad que comporta en el discurso Jurídico-Laboral, para luego analizar las consecuencias e implicancias que la propuesta tiene con relación a la situación compleja (y dual, debe decirse desde ya) de los mercados de trabajo.

Es por este motivo que la OIT desde su creación, ha buscado promover la importancia de generación de políticas de empleo, y también de instituciones que garanticen seguridad y protección social, no solamente con el fin de velar por que exista un balance de vida/trabajo óptimo, sino también en aras de dar con estrategias que garanticen un desarrollo económico en las Universidades como fuente universal del pensamiento a corto, mediano y largo plazo.

Bajo este panorama, y tomando en cuenta que en nuestros tiempos vivimos en un mundo más globalizado, ensamblar los objetivos estratégicos enmarcados para lograr Trabajo Decente resulta un reto que solamente está al alcance de programas efec-

tivos que logren promover desde los derechos en el trabajo hasta el desarrollo institucional.

En concreto, Este Libro se tratará de determinar la funcionalidad y las manifestaciones que el Trabajo Decente pueda tener en orden a la protección básica del Trabajo Humano en las Instituciones de Educación. A su vez, Reconocer esta segmentación no implica de ningún modo la aplicación diferenciada del derecho del Trabajo como postula alguna doctrina, sino estudiar cómo Trabajo Decente se traduce en uno y otro extremo; o sea, determinar el aporte que el concepto agrega en la diversidad de formas a que está sometida la prestación de trabajo. Se advertirá en este planteo cierta (necesaria) simplificación de la situación del mercado de trabajo, que resultará de utilidad para ubicar con precisión los extremos y estudiar la traducción que Trabajo Decente tiene en cada uno de ellos.

En tal sentido, este libro se divide en 4 capítulos los cuales se describen a continuación: Un primer capítulo Introductorio sobre hallazgos, problemáticas de las Universidades en materia de Trabajo Decente, entre otras características resaltantes de la gestión del Talento Humano. Seguidamente, el Capítulo II con los elementos teóricos sobre el Trabajo Decente y los hallazgos previos a la conformación de este texto. Un tercer capítulo donde se evidencian los procedimientos abordados para tomar el Trabajo Decente y relacionarlo con la adecuada gestión del Talento Humano en las Instituciones de Educación Superior. Finalmente, el Capítulo IV donde se abordan las estrategias, líneas de acción y modelos teóricos sobre el Trabajo Decente como Potenciador Estratégico del Talento Humano en Instituciones de Educación Superior.

Dr. Kenneth Rosillón

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, se reconoce que el Trabajo Decente es fundamental para garantizar el bienestar de los trabajadores y promover un desarrollo sostenible. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha propuesto un enfoque integral que abarca aspectos como la remuneración justa, la seguridad y salud laboral, la protección social, la igualdad de oportunidades y el diálogo social. Estos elementos conforman los pilares fundamentales de un entorno laboral digno que favorece el desarrollo individual y colectivo.

En el ámbito de las instituciones de educación superior, el Talento Humano desempeña un papel crucial en la generación y transmisión del conocimiento, así como en la formación de profesionales altamente capacitados. En este contexto, el Trabajo Decente adquiere una relevancia aún mayor, ya que brinda las condiciones necesarias para que los docentes, investigadores y personal administrativo puedan desarrollar su potencial y contribuir de manera significativa al logro de los objetivos institucionales.

La implementación de políticas y prácticas basadas en el Trabajo Decente en las universidades puede generar beneficios significativos. Promover un clima laboral justo y respetuoso estimula la motivación, la creatividad y el compromiso de los trabajadores, lo que a su vez se traduce en una mayor calidad en la docencia, la investigación y la gestión universitaria. Asimismo, propicia un ambiente propicio para el desarrollo profesional y personal de los individuos, fomentando su bienestar y satisfacción laboral.

En todo caso la experiencia de otros países puede servir para interpretar el contexto venezolano; por ello resulta un reto el análisis del Trabajo Decente adquiere particular relevancia; porque el país ha experimentado desafíos socioeconómicos significativos en los últimos años, lo que ha impactado en el ámbito laboral y educativo. Las universidades venezolanas se enfrentan a retos como la escasez de recursos, la migración de talento y la falta de condi-

ciones laborales óptimas. En este contexto, resulta fundamental examinar cómo el enfoque de Trabajo Decente puede contribuir a fortalecer el Talento Humano en las universidades venezolanas y cómo estas instituciones pueden adaptarse a los cambios y desafíos actuales para promover un desarrollo sostenible.

En general, se explora el papel del Trabajo Decente como potenciador estratégico del Talento Humano en las instituciones de educación superior, tanto desde la bibliografía mundial como en el contexto latinoamericano, tomando como experiencia la situación venezolana. A través de un análisis riguroso y una visión integral, se busca contribuir al fortalecimiento de las prácticas laborales en las universidades, promoviendo el desarrollo de entornos laborales justos, dignos y propicios para el crecimiento y desarrollo tanto individual como colectivo.

Por esa razón, este libro tiene como meta abordar el tema del “Trabajo Decente como Potenciador Estratégico del Talento Humano en Instituciones de Educación Superior”. En un contexto donde el trabajo ha sido siempre fundamental para el desarrollo individual y social, se reconoce la importancia de garantizar un entorno laboral propicio que promueva el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores. En particular, en el ámbito de las instituciones de educación superior, se reconoce la necesidad de valorar el Talento Humano y utilizarlo estratégicamente para alcanzar los objetivos planteados.

Igualmente, se dedica un espacio para abordar los cuestionamientos teóricos, porque se hace una revisión del concepto de Trabajo Decente, propuesto por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), plantea la necesidad de establecer políticas y normas que aseguren condiciones laborales justas y dignas en todos los aspectos relacionados con el trabajo. Esto implica no solo un enfoque en la remuneración adecuada, sino también en aspectos como la seguridad laboral, el equilibrio entre vida personal y laboral, el desarrollo profesional y la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones.

En el contexto de las instituciones de educación superior, es fundamental reconocer el potencial estratégico que posee

el Talento Humano. El personal docente, investigador y administrativo desempeña un papel fundamental en la generación y transmisión del conocimiento, así como en el cumplimiento de la misión y visión de estas instituciones. Al asegurar condiciones laborales dignas y propiciar un clima laboral favorable, se puede potenciar el Talento Humano, fomentar la motivación, la creatividad y el compromiso, y promover un ambiente propicio para el desarrollo de actividades académicas de calidad.

En consecuencia, se reafirma el compromiso de analizar y comprender cómo el enfoque de Trabajo Decente puede ser aplicado de manera estratégica en las instituciones de educación superior para potenciar el Talento Humano. Se examinarán las políticas y prácticas existentes en este ámbito, así como los desafíos y oportunidades que se presentan. Se explorarán también las experiencias y buenas prácticas en instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional.

A través de un enfoque multidisciplinario, se buscará generar conocimiento y recomendaciones que contribuyan a fortalecer la gestión del Talento Humano en las instituciones de educación superior, promoviendo un Trabajo Decente que potencie el desarrollo individual y colectivo. Se espera que los hallazgos de esta investigación sean de utilidad tanto para académicos e investigadores interesados en el tema, como para tomadores de decisiones y profesionales del ámbito de la educación superior.

Por lo antes expuesto sirve como reflexión acerca de la situación actual en el contexto nacional y regional del clima laboral, así como las condiciones presentes dentro de las universidades para de esta manera determinar la necesidad de adopción del enfoque de Trabajo Decente para lograr el desarrollo de los distintos sectores productivos.

I

ACERCAMIENTO AL FENÓMENO DE ESTUDIO

1. CONTEXTO EN LA ACTUALIDAD

En la actualidad, el Talento Humano en las organizaciones universitarias es un elemento fundamental tanto en investigaciones científicas como en la visión que desde las organizaciones se proyecta la sociedad. Es el llamado Talento Humano el responsable por el logro de los resultados exitosos que toda organización busca, y en tal sentido, su formación constante ocupa un lugar relevante en la gestión. Sin embargo, la tendencia en materia de formación ha sido la de maximizar la productividad y eficiencia del Talento Humano a través de experticia profesional en las diversas áreas del saber universitario contemporáneo.

Según los estudios de Keneth y Lathan (2018), esa consideración ha llevado a las unidades productoras de los países latinoamericanos asignar recursos financieros, para implementar los mecanismos necesarios, a fin de lograr el mejoramiento de la calidad del personal, pero a pesar de estar iniciativas, los resultados parecieran demostrar un desfase entre lo requerido de la productividad y las necesidades demandadas por el personal para lograr ambientes más humanizados y éticos al servicio de las instituciones de educación superior.

En esa línea, los postulados teóricos de Dessler (2019), señalan el desfase surgido entre los requerimientos de las universidades y la escasez de satisfacer necesidades en el desempeño del personal, trayendo como consecuencia entornos poco cohesionados. Donde el trabajo resulta valioso pero fragmentado, no lográndose en algunos momentos o sectores la integración requerida para realizar un trabajo donde la comunidad universitaria se desempeñe como comunidades de aprendizajes y conocimientos continuos. Para elevar la condición humana y la autorrealización de cada uno del personal que la conforma.

En palabras de Chiavenato (2020), afirma que el Talento Humano en estas organizaciones requiere de profundas reformas de carácter gerencial, porque están en crisis, especialmente por la manera como la gerencia de Talento Humano detectan las necesidades del personal, y la poca atención prestada a los princi-

pios científicos integradores del adiestramiento en sus cuatro (4) fases: detección de necesidades de adiestramiento, planificación, programación y ejecución para así canalizar soluciones de formación y desarrollo de potencial de los trabajadores.

Otras investigaciones como la de Hay Group (2020), han señalado que, para atacar la crisis dentro de las instituciones de educación superior, se debe, ante todo, ejecutar acciones gerenciales orientadas a establecer las competencias del docente universitario delineando sus elementos constitutivos: conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables y medibles puestas en práctica en situaciones de trabajo. Para corroborar tal afirmación del presente estudio, los investigadores partieron de la observación simple de los subsistemas de desarrollo de personal y entrevistas abiertas a algunos trabajadores de las Instituciones de Educación Superior del departamento de Norte de Santander.

La creciente importancia del Talento Humano en dichas universidades implica que los especialistas en esta área deben mostrar que colaboran para las metas y la misión de las instituciones. Las acciones, lenguaje y desempeño de la función del Talento Humano deben medirse, comunicarse fielmente y evaluarse. El nuevo posicionamiento estratégico del pensamiento humano exige tomar en serio las responsabilidades.

La era de la responsabilidad del Talento Humano es resultado de las preocupaciones por la productividad, la reducción y el rediseño de las organizaciones, y de la necesidad de saber manejar una fuerza laboral cada vez más diversa y compleja, así como de aprovechar bien todos los recursos y talentos de la organización, para competir en un mundo en el que aumentan la complejidad y la competencia.

En la actualidad, la función del Talento Humano, debe estar más integrada y tener mayor participación estratégica entre los diferentes departamentos de las universidades. La importancia de reclutar, seleccionar, capacitar, fomentar, remunerar y motivar a la fuerza de trabajo es reconocida por los líderes de todas las unidades y áreas funcionales de las instituciones. La unidad de

Talento Humano debe colaborar para alcanzar el grado de eficacia que se requiere en dichas instituciones para competir desde el conocimiento y la enseñanza dentro y fuera del país.

Para que la función del Talento Humano salga adelante, los encargados deben conocerla y participar en ella. Los líderes de Talento Humano cumplen un papel importante en el establecimiento de la dirección, el tono y la eficacia de la relación entre trabajadores, institución y trabajo realizado, los líderes de las universidades deben entender que las actividades y programas del Talento Humano es crucial para el implemento de las estrategias, sin participación de los líderes, es probable que haya graves problemas en el entorno donde vive la gente laboralmente.

El Talento Humano y las tareas que el mismo realizar son importantes para contribuir a que las instituciones de educación superior sobreviva y prospere. En esta investigación se analizará la eficacia o ineficiencia de la organización en términos de los criterios y componentes del desempeño, cumplimiento de las leyes, satisfacción de los empleados, ausentismo, rotación, eficacia de la capacitación, calidad de vida, entre otros.

Para que las instituciones universitarias sobrevivan y cumplan su cometido, prosperen y obtengan rendimiento, se debe alcanzar metas razonables en cada uno de estos componentes. En la mayor parte de las instituciones, la eficacia se mide por el equilibrio de las características complementarias de alcanzar las metas, aprovechar bien las destrezas y capacidades de los docentes y garantizar la llegada y la retención de trabajadores capacitados y motivados.

En casi todo el mundo, los líderes aceptan que el Talento Humano merece atención porque son un factor significativo en las decisiones estratégicas del mismo. Son estos talentos de la gente los que le dan fuerza, poder, capacidad y valor al proceso que emprenden las organizaciones. En este sentido, las instituciones de educación superior como entes dadores de conocimiento, sabiduría y aprendizaje continuo, deben trabajar incansablemente para que dicho Talento Humano sea punta de lanza en cada departamento de la estructura organizacional. El personal

capacitado, formado y que hace vida en los recintos académicos deben siempre propender al logro de las metas personales como organizacionales, porque solo dándose esa fusión, se puede hablar verdaderamente de Talento Humano de vanguardia al servicio del hombre.

Es por todo lo antes descrito que, el Trabajo Decente cobra un valor de infinitas proporciones en el fortalecimiento del Talento Humano que dirige dichas casas de estudio. Para la *International Labour Organization* (ILO), este:

Implica oportunidades de trabajo que sea productivo y genere ingresos justos, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que las personas expresen sus preocupaciones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas y la igualdad de oportunidades y trato para todas las mujeres y hombres (ILO, 2017, p. 10).

Desde esta realidad, el Trabajo Decente según lo plantea la organización internacional del trabajo debe formar parte de la gestión emprendida por los países del mundo, debido a que su enfoque propone las estrategias necesarias para fomentar el bienestar, la calidad de vida de los empleados manteniendo un equilibrio social y económico de los pueblos mediante el desarrollo tanto personal como profesional de los trabajadores convirtiéndolos en factor productivo dentro del entorno laboral.

En relación con lo expresado por González y Del Cid (2005), el Trabajo Decente obedece a una integrada política económica y socio-laboral que consiste en la formación y capacitación, como un punto central, asimismo en empleos donde se respeten los derechos de los trabajadores, propiciando un compromiso compartido por medio de la libertad sindical, libertad de sindicalización o asociación de los empresarios, el derecho a la negociación colectiva, entre otros. Así como una política sociolaboral que avance hacia soluciones efectivas, para lograr ampliar la cobertura de los sistemas de protección social.

Es importante destacar que, Majeres (2004), plantea que un déficit de oportunidades de Trabajo Decente, se expresa por medio de: ausencia de oportunidades de empleo, negociación de los derechos en el trabajo, insuficiencia de la protección social. Por lo que el Trabajo Decente tiene como objetivo combinar, derechos, protección social y el dialogo social e integrarlos en estrategias de desarrollo.

No obstante, estos objetivos se relacionan entre sí. Por ejemplo, el dialogo social sobre la habilidad adaptando la formación a las nuevas demandas de habilidades, la protección social fomenta la flexibilidad del mercado laboral necesario para la competitividad, conduciendo a la creación y preservación de puestos de trabajo. Esto se debe a que el empleo satisface las necesidades básicas, creando las condiciones necesarias para el desarrollo individual y colectivo.

En este sentido, el Trabajo Decente deja ver su arista ética también como filosofía sobre la vida moral, se interesa por mejorar la existencia humana mediante la realización de lo que es bueno, sus teorías conforman un tratado de hábitos y manera de ser del hombre en los contextos donde se desarrollan, en este caso, las instituciones educativas. Esta arista ética del Trabajo Decente ha ganado espacios de relevancia en las propuestas teóricas de disciplina científica como la sociología, la política y la educación. Se destaca la importancia de su presencia en la discusión sobre el desarrollo humano: la superación de la pobreza y de tantos problemas sociales e institucionales que pudieran poner en peligro la existencia humana y del planeta desde los entornos laborales.

Al respecto, el asunto de la ética y el Trabajo Decente, se plantea como cuestión fundamental desde instancias como las Naciones Unidas (Morín, 2019), se establece que desde las organizaciones y a través de la educación se tomen las medidas fundamentales para el logro de la paz y la fraternidad tan anhelada en este mundo de cambios inesperados. La tendencia debe ser la humanización de la vida y su franca defensa ante los embates de la violencia en los diferentes entornos que conforman las organizaciones.

En este orden de ideas, se encuentran nuevos enfoques como el de Talento Humano (Chiavenato, 2020). Se trata de ver al personal como un activo fundamental de las instituciones educativas y se considera que el desarrollo de sus competencias abarca además de los aspectos técnicos y profesionales, las competencias de índole ético: solidaridad, generosidad, comprensión, integridad, tolerancia, inclusión, transparencia, entre otras.

El mismo autor, plantea, considerar al trabajador no sólo como un recurso más de la organización, cómo socios que colocan su tiempo y esfuerzo como una inversión en la organización y por la cual esperan un adecuado retorno. Desde una perspectiva moderna se establece que las personas como socias son: colaboradoras agrupadas en equipos con énfasis en la participación, el compromiso, el conocimiento, la inteligencia, el talento y la ética, como integrantes todos del Trabajo Decente.

El destacado autor Alcocer (2019), refiere que existen siete (7) dimensiones del concepto Trabajo Decente; (a) oportunidades de empleo las cuales deben estar garantizadas mediante medidas macro económicas propuestas por los mandatarios de cada sistema económico; (b) seguridad laboral, la cual está directamente vinculada con la protección legal de un despido injustificado y estabilidad laboral; (c) seguridad enfocada en los riesgos laborales y salud de los empleados; (d) seguridad ocupacional referida a la posibilidad de desarrollar una carrera productiva dentro de la empresa.

Seguidamente, la quinta; (e) promueve seguridad de reproducción de competencias, relacionada esta con la capacitación del trabajador; (f) seguridad de ingreso referente a la remuneración justa aun en circunstancias de desempleo y, por último; (g) la seguridad de representación, permitiéndole al trabajador una presencia activa dentro del mercado mediante la formación de sindicatos y agrupaciones organizadas de trabajadores.

En virtud de lo referido, se destaca la importancia de la seguridad y bienestar integral de los trabajadores como estrategia gerencial orientada a lograr trabajos decentes en América latina, incentivando la igualdad de géneros, disminución de la discrimi-

nación presentes en las empresas, armonización de cada una de las dimensiones antes citadas para crear condiciones de trabajo favorables por último la difusión del concepto de equidad como factor fundamental del Trabajo Decente.

Por todo lo antes planteado, es que se puede afirmar que tanto el recurso humano y el Trabajo Decente deben darse la mano y trajinar como unidad indivisible para que las universidades y el trabajo que se realiza en ellas sea realmente productivo y dignificante del hombre, con la finalidad de lograr su cometido, enfatizando la diferenciación en el ambiente laboral ofreciendo a sus trabajadores la calidad de vida y la seguridad necesaria para desarrollar el Trabajo Decente.

Esto con la finalidad de lograr el desarrollo tanto individual como colectivo brindando una oportunidad de mejora que se traducirá en el crecimiento social y económico de las instituciones de educación superior del departamento de Norte de Santander y, por ende, del país.

2. IMPORTANCIA DEL TRABAJO DECENTE EN EL TALENTO HUMANO

El propósito fundamental de este libro es el de explicar Trabajo Decente como potenciador estratégico del Talento Humano en instituciones de educación superior, el cual durante la última década ha jugado un papel importante el relacionar de forma práctica en la cotidianidad organizacional el Trabajo Decente y el Talento Humano.

El aporte del estudio se focaliza desde diversas aristas, entre ellas la teórica por la contrastación de fuentes documentales, teorías actuales referentes a estrategias gerenciales y Trabajo Decente de los trabajadores en instituciones de educación superior. De esta manera, encontrar las deficiencias relevantes además de las fortalezas que integran el sistema laboral favorable universitario.

Asimismo, se apoyará mediante los postulados formulados por la OIT, quién desde hace poco tiempo, ha desarrollado acciones en función de insertar el Trabajo Decente como una estrategia de cambio en las organizaciones, específicamente, en

el Talento Humano. Igualmente, autores que han escrito sobre el tema como es el caso de Gay, Infante, Sunkel, entre otros, quienes confían en este enfoque como vehículo para el desarrollo y fortalecimiento individual e institucional.

A través de esta investigación, las universidades lograrán un argumento de investigación organizado y fundamentado al integrar las dimensiones que definen el Trabajo Decente para emprender una relación de trabajo productivo para toda la comunidad universitaria. Resolviendo las diferencias, desigualdades en las condiciones de trabajo de los individuos que conforman la fuerza laboral productiva del sector estudiado. También representa una oportunidad para los responsables de liderizar dichas universidades al establecer estrategias gerenciales orientadas al mercado laboral en el cual están inmersos.

Desde la arista práctica, ayudará a las universidades del departamento de Norte de Santander, a consolidar un Talento Humano bajo los lineamientos del Trabajo Decente en cada una de sus acciones emprendidas, y en sus prácticas cotidianas ejecutadas.

Desde la arista metodológica, la presente investigación se convierte en punta de lanza para otras investigaciones, puesto que las investigaciones en esta área en la universidad son muy escasas y el mismo concepto de Trabajo Decente, aún está en construcción. Dicha investigación aportará instrumentos válidos de recolección de datos que pueden servir para futuras investigaciones.

En el ámbito social, el estudio está vinculado con las condiciones de Trabajo Decente y calidad de vida de los empleados, identificando las oportunidades de Trabajo Decente, contribuyendo con el desarrollo social, económico e individual de los integrantes de las universidades del departamento de Norte de Santander.

En lo que respecta a la arista gerencial, siempre es válido abordar el Talento Humano como el aspecto más importante de toda la organización, y en la cual se debe trabajar de forma contundente y constante para lograr no solamente los cometidos organizacionales sino también los que tengan que ver con la dignificación del hombre en el contexto laboral, a través de estrategias y conocimientos relativos a las variables objeto de estudio.

II

ANDAMIAJE TEÓRICO

3. ESTUDIOS PREVIOS

Para efectos de esta investigación y debido a la necesidad de poseer referencias claras acerca del tema en cuestión, se realizó una revisión de algunos trabajos tomando en consideración su relación con las variables objeto de estudio, en cuanto a la primera variable Trabajo Decente, se encontraron los siguientes:

En primer lugar, se presenta el estudio realizado por Navarro, Delgado y Nieves (2021), cuyo título es: **Trabajo Decente y Crecimiento Económico en Ecuador: Un Estudio Jurídico y Social**, presentado en la Universidad del Zulia. El objetivo principal de esta investigación fue determinar las diferentes implicaciones del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8 en relación con el Trabajo Decente y el crecimiento económico en Ecuador. Primeramente, se hace referencia en líneas generales a determinados objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda (ODS) 2030 con énfasis en el objetivo número 8, tanto en relación con su importancia como al abordaje jurídico pertinente tanto en el contexto nacional como internacional.

Se empleó una metodología cualitativa, de tipo descriptiva con diseño no experimental longitudinal, como técnica se utilizó el análisis de contenido. El instrumento utilizado fue la matriz de análisis de contenido. Los resultados evidencian que a pesar de los criterios que se manejan, el contexto de pandemia ha impactado notablemente en la aplicación de los ODS y especialmente en referencia con el crecimiento económico y con el Trabajo Decente.

Sin embargo, se concluye que, aunque la economía se encuentra considerablemente afectada por el COVID-19, las políticas gubernamentales son poco efectivas para promover el empleo, de manera efectiva y bio-segura. Este antecedente fue considerado por cuanto proporciona a este estudio un aporte teórico, al abordar desde este punto de vista científico aspectos valiosos sobre el Trabajo Decente.

Otro antecedente destacado a considerar fue el de Gálvez, Gutiérrez y Picazzo (2021), cuyo título es: **El Trabajo Decente: nuevo paradigma para el fortalecimiento de los derechos so-**

ciales, para la Revista Mexicana de Sociología. El artículo presenta la propuesta del Trabajo Decente, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), como una alternativa para revalorizar el trabajo a través del fortalecimiento de los derechos sociales de los trabajadores. Se resalta la importancia de este enfoque y se propone una metodología para medir el Índice de Trabajo Decente, integrado por la relación de los subíndices: empleo durable, población ocupada con salario suficiente y población ocupada con prestaciones sociales o equivalente. El texto se focaliza en el estado de Nuevo León en el año 2007 y presenta dos análisis: el Trabajo Decente en el total de la población ocupada y el Trabajo Decente de acuerdo con el nivel de escolaridad de los trabajadores.

Entre los aportes más importantes de esta investigación resaltan algunos enfoques desarrollados en las bases teóricas, especialmente las relacionadas con la gestión del Talento Humano y su impacto en el Trabajo Decente, proporcionando elementos de interés para el análisis de ambas variables.

Por su parte, Guamán (2020), realizó artículo basado en un **Análisis del Trabajo Decente y Crecimiento Económico de la Comunidad de Santa María de Llacao**, en la ciudad de Cuenca, Ecuador, ante la Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador. Este artículo analiza la situación sobre el Trabajo Decente y el crecimiento económico en la población de la comunidad de Santa María de la parroquia Llacao, entorno al objetivo octavo de la agenda 2030 de desarrollo sostenible propuesto por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Es estudio permite conocer cuántas personas de la localidad objeto de estudio gozan de un Trabajo Decente y, por ende, pueden incrementar su economía y mejorar sus condiciones sociales, de manera que aporten al modelo de desarrollo sostenible propuesto por la ONU.

Principalmente se presenta la información científica sobre los indicadores de la calidad de la actividad laboral y los tipos de desarrollo, luego se aplica la encuesta como método de recopilación de información para lograr una aproximación sobre las actividades laborales que realizan y la situación en la viven las personas.

Finalmente, las conclusiones y las discusiones que permiten afirmar que el Trabajo Decente puede mejorar el nivel y calidad de vida de las personas. Las condiciones socioeconómicas mejoran cuando una persona disfruta de una actividad laboral y, por el contrario, cuando una persona no tiene un Trabajo Decente él y su familia viven en condiciones socioeconómicas desafortunadas y sus vulnerados.

El antecedente antes expuesto, es de importancia para esta investigación, al ofrecer una revisión de diversas posiciones teóricas referidas a la variable Trabajo Decente, así como también, un modelo de instrumento de recolección de información.

Del mismo modo, Juárez (2020), presenta su investigación titulada: **El Trabajo Decente en México: un análisis por regiones socio-espaciales 2019**, en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (LACSO). Esta investigación ofrece un panorama actualizado sobre los niveles de Trabajo Decente del trabajo asalariado en dos planos de análisis: individual y agregado. La fuente de información utilizada es la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2019.

Para cumplir con el objetivo de esta investigación se utilizan diversas técnicas cuantitativas. Los principales resultados muestran una distribución polarizada de los niveles de Trabajo Decente en ambos planos de análisis. A nivel individual se encuentra que 44.3% de los asalariados se ubican en los niveles bajos, 8.4% en los niveles medios y el 47.3% en los niveles altos. También se destaca una participación relativamente mayor de las mujeres (49%) en los niveles altos respecto a los hombres (46.1%). A nivel agregado se constata que la región norte del país se caracterizaba por presentar niveles altos de Trabajo Decente, trabajadores asalariados con un mayor grado de escolaridad. Ubicados en áreas urbanas, en actividades del sector secundario y terciario, realizando tareas rutinarias y abstractas, y en grandes establecimientos.

En contraparte, la región centro-sur del país se distingue por presentar menores niveles de trabajo decente, trabajadores asalariados con un menor grado de escolaridad, en localidades pequeñas, con una fuerte participación del sector primario, realizando tareas

manuales y en micro establecimientos. Asimismo, se encuentra que los rasgos diferenciales de cada nivel de Trabajo Decente están en los indicadores de la dimensión normativa, principalmente en los referentes al tipo de contrato y acceso a la seguridad social.

El principal aporte de esta investigación, se basa en conceptos y fundamentos teóricos emitidos por la OIT en constante evolución del concepto Trabajo Decente.

Asimismo, Díaz y Vega (2018), realizaron una investigación doctoral, cuyo título es: Trabajo Decente para la Mujer en América Latina: Estado del Arte ante la Universidad Autónoma de Bucaramanga en Colombia. El Trabajo Decente se ha convertido en las últimas décadas en un concepto de análisis, este busca que tanto hombres y mujeres tengan acceso a un empleo sin discriminación y con derechos, con una suficiente remuneración, protección social, condiciones saludables y un trabajo digno. El Trabajo Decente es mencionado por primera vez en la conferencia de la Organización Internacional del trabajo (OIT, 1999), y hoy en día se ha convertido en un propósito para la organización, se busca garantizar protección social para trabajadores de ambos géneros y seguridad en el empleo, permitiendo un bienestar económico y social para los seres humanos.

Desde esta perspectiva, en este trabajo de investigación se realiza una revisión de diferentes fuentes y autores donde se analizan los avances, limitaciones y dificultades sobre el Trabajo Decente para la mujer en América Latina, proporcionando principalmente una perspectiva global sobre el estado actual, donde se encuentra el diseño de políticas de empleo en beneficio de la igualdad de género, calidad de vida y desarrollo sostenible y equitativo en los países que conforman el continente latinoamericano, así mismo los estudios demuestran una deficiencia en los esfuerzos, espacios y recursos de las políticas públicas orientadas hacia las mujeres y las perspectivas del papel que debe ocupar el género femenino en la sociedad en base a las discriminaciones y prejuicios que limitan el avance en la región.

En este sentido, Duque y Felizzola (2018), realizaron una investigación titulada: **Descriptor de Trabajo Decente en Pe-**

queñas y Medianas Empresas Consolidadas Venezolanas, en la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas, Venezuela.

La presente investigación, partiendo de una serie de conceptos e investigaciones sobre el Trabajo Decente y la Pequeña y Mediana Industria (Pymes), propone determinar el conocimiento o no del modelo de Trabajo Decente definido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en una muestra representativa de Pymes venezolanas, partiendo del criterio, que se trabajó con aquellas que hayan sido reconocidas con el premio a la excelencia de la Organización NO Gubernamental: Venezuela Competitiva.

En este sentido, se construyó un marco teórico fundamentado en documentos previos sobre Trabajo Decente que ha venido desarrollando la OIT, además de las características que identifican a la pequeña y mediana empresa venezolana, así como también definiciones de lo que, para Venezuela Competitiva, en el marco de la metodología de trabajo, son Pymes venezolanas exitosas, todo esto aplicado en la Región Capital del país. A partir de los objetivos planteados en la investigación, se procedió a la recopilación de información pertinente, recabada mediante encuestas a trabajadores de dichas organizaciones, y a su vez, entrevistas a Gerentes del área de RRHH.

A través de los resultados, se establecieron descriptores para el estudio, que les permitió llegar a conclusiones sobre si hay conocimiento o no del concepto de Trabajo Decente en las Pymes venezolanas exitosas, lo cual ayudará a posteriores investigadores que hagan referencia al tema relacionado con empleos de calidad, trabajo digno y de óptimas condiciones, entre otros. Su principal aporte radica en que ofrece una serie de descriptores resaltantes para el abordaje del Trabajo Decente en las organizaciones.

A continuación, se presentan los antecedentes correspondientes a la variable Talento Humano. Los mismos fueron escogidos en virtud del valor o aporte que presentan para la presente investigación.

En una reciente investigación realizada por Corzo (2020), realizó la tesis doctoral titulada “La Dimensión Ética y la Gerencia de Recursos Humanos”; el propósito de la misma fue el determinar la relación que existe entre los elementos de la ge-

rencia de recursos humanos y los factores éticos involucrados en la relación gerente y empleado, en las empresas contratistas que prestan servicio a Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), ubicadas en el Municipio Autónomo Maracaibo.

El trabajo fue una investigación de tipo descriptivo-correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental, transeccional y correlacional. La población estuvo conformada por cuarenta y siete (47) personas que ejercen la función de gerencia de recursos humanos en las empresas contratistas. La muestra quedó conformada por la totalidad de la población.

Los hallazgos revelaron que los valores éticos más prominentes en el ámbito de la gestión de recursos humanos son: confianza, responsabilidad, honestidad, respeto, lealtad, fortaleza e integridad. Además, se evidenció una correlación significativa y positiva entre las variables de recursos humanos y la dimensión ética.

El aporte teórico de este antecedente, radica en la definición de los valores presentes en una gerencia de recursos humanos. También reafirma la idea inicial del presente trabajo, y es que los valores presentes en la relación gerente-subordinado tienen un carácter educativo en el marco de la organización. En tal sentido, la gerencia de recursos humanos en un puente para modelar los rasgos éticos resaltantes de una empresa.

El autor Arland (2019), en su artículo titulado “Ética o Corrupción: el dilema del nuevo milenio”, nos muestra una interesante visión cooperativa en la solución de una problemática antigua en las sociedades. A través de un análisis político el autor reflexiona sobre los conceptos de ética, moral y corrupción intentando sustraerlos de la esfera personal para referirlos al Estado.

Al respecto, se analizan los dos planos normativos: el mítico y el práctico, intentando encontrar en ellos el origen del conflicto ético. Reflexiona sobre la eficacia de los actuales sistemas de percepción de la corrupción pública que dejan de lado el rol ético que debe existir en las empresas multinacionales.

En consecuencia, se concluye que en la actualidad para controlar la corrupción (o bien reducirla a su menos expresión) es necesaria la concurrencia simultánea de tres actores: las em-

presas, el Estado y la sociedad civil unidos en un lugar común desde el cuál expresan su pensamiento sobre el tema, muestren sus estrategias para controlarlos y brinden información a los ciudadanos sobre acciones concretas desarrolladas en tal sentido.

El aporte teórico de este autor, para esta investigación, es la definición del papel de las empresas en la discusión y control de problema de la corrupción. Las empresas deben asumir su rol ético y asumir acciones con responsabilidad para contribuir con el saneamiento moral de la sociedad. En tal sentido, la gestión del recurso humano es fundamental particularmente lo relacionado a su desarrollo y formación.

Seguidamente, se presenta la investigación realizada por Harris (2019), titulada: Motivación y Compromiso Organizacional en las Universidades Privadas, cuyo objetivo fue la de determinar la relación entre la motivación y el compromiso organizacional de las universidades privadas, baso en los planteamientos de los autores Kinicki y Kreitner (2003), Hellriegel, Woodman y Slocum (2004) para el estudio de la variable motivación y Robbins (2004), Gibson, Ivancevich y Vásquez (2019), para la variable compromiso organizacional.

La presente investigación se enmarca en un enfoque descriptivo y transaccional, con un diseño no experimental. La población objetivo estuvo compuesta por el cuerpo docente de pregrado de las universidades privadas ubicadas en Maracaibo, estado Zulia, con un tamaño poblacional total de 1486 docentes. Con el fin de recopilar los datos necesarios, se llevó a cabo un muestreo que arrojó una muestra de 94 docentes.

La técnica e instrumento de recolección de datos utilizados fue un cuestionario diseñado con una escala tipo Likert que constaba de 65 ítems, diseñado para medir las dos variables de estudio. Dicho instrumento fue sometido a una validación de contenido mediante la evaluación de diez (10) expertos, quienes determinaron su pertinencia en relación con los objetivos de la investigación. En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó la fórmula de Alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de confiabilidad del instrumento de 0.9745.

Los resultados se analizaron mediante la estadística descriptiva, con frecuencia absoluta y relativa y se utilizaron baremos en la construcción de los mismos. Los resultados revelaron que existe motivación y compromiso organizacional por parte del personal docente y se observó sentirse estimulados por la organización y con deseos de permanecer en la institución para la cual laboral, por lo tanto, el personal docente maneja buenos niveles de motivación y compromiso organizacional, hacia la universidad donde labora.

Asimismo, se observó una correlación de 0.3847 según el método de correlación de Spearman, cuyo resultado indica una correlación positiva débil entre las variables motivación y compromiso organizacional.

Se escogió este antecedente, porque aun cuando no estudia las variables objeto de estudio, el sector es el universitario y aporta bases sólidas sobre las universidades.

Se expone la investigación llevada a cabo por Lugo (2019) titulada “Gestión del Talento Humano y Compromiso Organizacional en las Instituciones Hospitalarias Privadas”. El propósito de este estudio fue establecer la relación existente entre la gestión del Talento Humano y el compromiso organizacional en el contexto de las instituciones hospitalarias privadas. Para fundamentar su investigación, el autor se basó en las teorías propuestas por Chiavenato (2015), Gubman (2014), De Censo y Robbins (2021), así como en las aportaciones de Rolan (2017).

El método responde a un enfoque epistémico, con proceso cuantitativo. El nivel y tipo de investigación fue descriptiva-correlacional, con un diseño no experimental. La población estuvo conformada por el personal de cada una de las clínicas. La muestra estuvo constituida por 159 clientes internos. Se aplicó la técnica de la encuesta, a través del cuestionario A y B a objeto de recoger información sobre cada una de las variables.

Cada encuesta se estructuró con cinco (5) alternativas de respuesta, la cual fue sometida a un criterio de validez de expertos. Así mismo, se aplicó la confiabilidad a cada una de sus partes resultando para la parte A, sobre gestión de Talento Humano,

un factor de 0.93 y la parte B sobre compromiso organizacional, con un factor 0.92, considerados altamente confiables. La técnica de análisis fue mediante estadística descriptiva.

Los resultados fueron confrontados sobre las dimensiones e indicadores estudiados se concluyó que las variables tenían una alta relación que según coeficiente de correlación de Spearman fue de 0,684 lo cual permitió observar que a medida que la gestión de Talento Humano es más eficiente el compromiso organizacional se afianza en el personal de estas instituciones igualmente en el caso contrario.

El estudio de Lugo (2019), fue considerado por cuanto proporciona a este estudio un apoyo teórico, al abordar desde el punto de vista científico, una descripción de los procesos que deben conformar la gestión de Talento Humano aportando información significativa técnica y metodología para el análisis estructural de esta variable en el presente estudio.

Metodológicamente conceptualizado dentro de una tendencia epistemológicamente positivista, de tipo descriptiva-correlacional, con diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 65 sujetos pertenecientes a las Unidades de Diagnóstico por Imágenes Avanzadas, como lo son: tomografía, resonancia magnética y CT-PET de las clínicas privadas del municipio Maracaibo. La muestra utilizada para recolectar los datos fue de 65 sujetos. Diseñándose un cuestionario contentivo de 57 ítems.

Determinándose la validez del instrumento a través de la técnica de juicio de experto; análisis discriminante y mediante el coeficiente de Cronbach, arrojando valores de 0.87. Utilizando para la confiabilidad el método de estadística de las dos mitades y la corrección de Spearman-Brown, arrojando un valor de 0.86. Ejecutándose el procesamiento de los datos mediante la estadística descriptiva, aplicando las medidas de tendencia central y variabilidad.

Los resultados evidenciaron una correlación moderada para ambas fuentes de información, planteándose que una cultura organizacional puede desarrollarse en la medida que se ejecute una gestión del Talento Humano efectiva, requiriéndose, los procesos

de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal, logrando la adaptación a los requerimientos organizacionales, cumpliendo a cabalidad los objetivos establecidos, recomendándose aprovechar el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus empleados para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal.

Entre los aportes más importantes de esta investigación resaltan algunos enfoques desarrollados en las bases teóricas, especialmente las relacionadas con la gestión del Talento Humano, proporcionando elementos importantes para el análisis.

Granel (2018), llevó a cabo una investigación titulada “Competencias del Gerente de Talento Humano”, como estudio publicado del Instituto de Estudios Administrativos (IESA); entre los hallazgos se señala fomentar: (1) cambios de cultura, (2) cambio de estilo gerencial-intermediar con el personal, cambios de mentalidad, cambios de conducta tanto gerencial como del trabajador, (3) incentivar al personal a través de satisfactores motivacionales.

En consonancia con esta perspectiva, el artículo sostiene que la necesidad de aplanar las estructuras organizativas requiere individuos dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, así como la implementación de un sistema de incentivos y supervisión coherente con el cambio. Además, se destaca la importancia de adoptar un enfoque gerencial más orientado a facilitar y menos centrado en el control. Se comparte la idea de que el cambio no debe limitarse únicamente a la estructura organizativa, sino que también debe abarcar los estilos de gestión, ya que estos desempeñan un papel fundamental al guiar a los trabajadores para que sean competitivos en el cumplimiento de sus funciones.

El autor de esta investigación, acota que la publicación anterior se toma como un referente empírico, por cuando aportó al estudio datos actualizados en su momento y objetivos acerca de las “competencias del recurso humano”. En estos tiempos de profundos cambios y transformaciones en el seno de las organizaciones y en los entornos sociales.

4. TEORÍAS SOBRE TRABAJO DECENTE Y TALENTO HUMANO

Las bases teóricas que se presentan a continuación, tienen como finalidad sustentar las variables de estudio, en este particular Trabajo Decente y Talento Humano. Dichas sustentan doctrinario, permitirán al investigador contrastar los resultados de la presente investigación con los postulados de los autores versados en estas áreas del conocimiento.

1.1. EL TRABAJO DECENTE

El término Trabajo Decente aparece, por vez primera, en 1999, en el título del Informe del Director General de la OIT, Juan Somavía, a la Conferencia Internacional del Trabajo. La Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa, de 2008, lo ha institucionalizado como el principio organizativo de las tareas de la OIT y lo ha situado en el centro de las políticas de la Organización para alcanzar sus objetivos constitucionales.

A su vez, el Pacto Mundial para el empleo, de 2009, lo considera como la respuesta a la crisis financiera y económica. Por su parte, la Declaración del Centenario para el Futuro del Trabajo, de 2019, reafirma y renueva el objetivo de luchar por la justicia social y el Trabajo Decente, e institucionaliza el enfoque del futuro del trabajo centrado en el ser humano. En particular, la nueva Declaración precisa que todos los trabajadores deben disfrutar de una protección adecuada de conformidad con el Programa de Trabajo Decente, teniendo en cuenta: el respeto de sus derechos fundamentales; un salario mínimo adecuado, establecido por ley o negociado; límites máximos al tiempo de trabajo, y la seguridad y salud en el trabajo. El Trabajo Decente ha obtenido el respaldo de las Naciones Unidas, que lo concibe, desde 2005, como uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y, desde 2015, como uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030).

El Trabajo Decente, respuesta de la OIT a la globalización y a la crisis económica, es un concepto ético-jurídico y un marco integrador de los pilares del mandato constitucional de la OIT:

la promoción del empleo, la protección de los derechos en el trabajo, la extensión de la protección social y el fomento del diálogo social, así como el respeto de la igualdad de oportunidades y trato para todas las mujeres y hombres. El Trabajo Decente aúna tradición e innovación; invita a un análisis de las complementariedades y posibles contradicciones entre sus componentes, y expresa, de forma concisa, el objetivo de la OIT de luchar por la justicia social en un mundo globalizado. La OIT aspira a dar un rostro humano y una dimensión social a la globalización.

Hoy más que nunca, la agravación vertiginosa de las desigualdades y el progreso de las nuevas tecnologías hacen necesario el “régimen de trabajo realmente humano” a que alude el preámbulo de la Constitución de la OIT, interpretado a la luz de la Declaración de Filadelfia, y que se diferencia de otras propuestas en boga sobre el trabajo y el futuro del derecho del trabajo, como la flexiseguridad que propugna la Unión Europea.

La justicia social implica un “régimen de trabajo realmente humano”, expresión que puede interpretarse en un sentido fuerte o débil. Según la primera interpretación, debe ser realmente humano el trabajo en sí mismo. De acuerdo con la segunda, menos exigente, y que ha prevalecido desde la primera guerra mundial hasta nuestros días, debe ser humano el sistema de trabajo, y no necesariamente el trabajo en cuanto tal. Tal parece ser la idea que tenían en mente los redactores del Tratado de Versalles. Así lo demuestra la versión inglesa del instrumento, que alude a “*humane conditions of labour*”. La exigencia de humanidad no se refiere al propio trabajo, sino a las condiciones en que se ejecuta la prestación laboral.

En este sentido, el párrafo 2 del preámbulo de la Constitución de la OIT ofrece una lista de las condiciones de trabajo que conviene regular y mejorar. Ninguno de los ejemplos que recoge se refiere al trabajo como tal, sino a su coste, duración o carácter inocuo, así como a la libertad sindical o a la formación profesional. Dicho de otro modo, esas condiciones se refieren a los términos del intercambio salarial, y no a la dimensión cualitativa del trabajo. El resultado del consenso en que se basa el

welfare capitalism ha sido una reducción del perímetro de la justicia social a los tres ámbitos que menciona el preámbulo de la Constitución de la OIT: los términos cuantitativos del intercambio salarial (salario, tiempo de trabajo, prestaciones sociales), la seguridad física en el trabajo y, por último, las libertades colectivas (libertad sindical y negociación colectiva).

Por el contrario, la cuestión de la dirección del trabajo se ha situado del lado de la técnica, por considerar que deriva de un criterio de eficacia y no de justicia, que escapa, en consecuencia, a la democracia política y social. Los conceptos fundamentales del derecho del trabajo moderno derivan de esa restricción del ámbito de la justicia social, y han servido para conciliar la cosificación del trabajo, transformado en fuerza de trabajo, y la inserción de un estatuto profesional en el contrato de trabajo, para proteger a la persona del trabajador de los efectos físicos y económicos de esa reificación. Desde hace treinta años, la deconstrucción del derecho del trabajo, que obedece a razones tecnológicas y políticas, ha erosionado la protección que ofrece esa rama del ordenamiento jurídico. Tal deconstrucción es particularmente visible en el derecho de la Unión Europea.

El problema que plantea la crisis del Estado social no es, pues, conservar o destruir la herencia fordista, sino instaurar un nuevo compromiso entre la libertad de empresa y la protección de los trabajadores. Desde finales del siglo veinte, tal cuestión ha dado lugar a muchas reflexiones, que, a grandes rasgos, dibujan dos orientaciones posibles: por un lado, la flexiseguridad y, por otro, la de un estado profesional de las personas, que propugna situar el trabajo, y no el mercado, en el centro de la política, analizando de nuevo la cuestión del “régimen de trabajo realmente humano”. Basta con comparar las palabras que utilizan las dos propuestas para comprender la diferencia que las separa.

La flexiseguridad lleva a razonar en términos de flexibilidad, eficacia económica, mercado, capital humano y empleabilidad; el estado profesional de las personas, en términos de libertad, justicia social, derecho, trabajo y capacidad. Al consagrar un enfoque del futuro del trabajo centrado en el ser humano, la

Declaración del Centenario para el Futuro del Trabajo, que ha adoptado la OIT en 2019, puede considerarse como una vuelta al espíritu de Filadelfia, y como el triunfo de la idea de un estado profesional de las personas.

En este sentido, el nuevo enfoque puede entroncarse con la idea esencial de que el trabajo no es una mercancía, si se interpreta como una afirmación de la dimensión subjetiva del trabajo, o la preeminencia de la persona del trabajador, como sujeto que trabaja, sobre la dimensión objetiva del trabajo, es decir, sobre el fruto, resultado o producto final del trabajo humano.

Mediante la noción de Trabajo Decente, la OIT no solo ofrece una respuesta coyuntural ante la crisis, sino un horizonte de recuperación y desarrollo sostenible. Uno de los pilares de la filosofía del Trabajo Decente es que el desarrollo no es sostenible si se ignoran los derechos de los trabajadores. El progreso económico duradero exige un mínimo de justicia social. A fin de conjugar el desarrollo económico, los derechos en el trabajo y la protección social, la OIT propugna el logro de una justicia social para una globalización más equitativa.

La OIT entiende que no debe prevalecer el interés económico, y que no hay que cultivar una ventaja inmediata, sino pensar en las generaciones venideras y en un sistema sostenible a largo plazo. Las normas internacionales del trabajo son un patrimonio para el futuro. No basta con crear empleo, sino que debe ser de calidad. Tampoco debe descuidarse el diálogo social. Hay que proteger a los grupos más vulnerables, como las mujeres y los trabajadores migrantes.

Actualmente, los individuos de todo el mundo se ven enfrentados a carencias, exclusiones en forma de desempleo y subempleo, trabajos de baja calidad e improductivos, trabajo inseguro e ingresos inestables, denegación de derechos, desigualdad de género, explotación de los trabajadores migrantes, falta de representación y participación, así como de insuficiente protección y solidaridad en caso de enfermedad, discapacidad y vejez.

En ese mismo orden de ideas, Ermida (2021) expresa, ciñéndose al sentido puramente gramatical, el adjetivo “decente”

designa alguna cosa de “buena calidad o en cantidad suficiente”, y esta acepción resulta particularmente apropiada ya que tiene un sugerente poder explicativo en su propio recinto del lenguaje común. El Trabajo Decente / de buena calidad o en cantidad suficiente / emigra del lenguaje común al lenguaje ético-jurídico.

Según Gay (2019), el empleo es un componente vital del Trabajo Decente, el empleo en el paradigma del Trabajo Decente se refiere no solo a emprender trabajos sino a trabajos de todo tipo, auto-empleo, trabajo en casa. Así como a trabajo tiempo completo, medio tiempo o casual y al trabajo realizado por mujeres, hombres y niños. Para obtener el Trabajo Decente, ciertas condiciones deben ser satisfechas. Existen oportunidades de empleo adecuadas para todos los trabajos, el trabajo necesita una remuneración (en dinero e especie) para cubrir las necesidades esenciales de los trabajadores y los miembros de la familia.

El trabajo puede ser elegido libremente, no debe haber discriminación entre las categorías de trabajadores, tales como mujeres, emigrantes o minorías. De manera tal, que los trabajadores estén protegidos de ciertos accidentes, condiciones de trabajo peligroso o poco saludable, y excesivas horas de trabajo. Así como el derecho a formar uniones representativas e independientes para representar sus intereses en las negociaciones, discusiones de sus empleados y autoridades sobre las relaciones de trabajo. Un mínimo de seguridad social también forma parte del Trabajo Decente. Algunos de estos atributos de empleo son discutidos bajo derechos del trabajo, seguridad social y diálogo social.

Así mismo expone que, las situaciones de empleo varían entre diferentes grupos de países. Es por ello que el mayor factor determinante de estas diferencias es el nivel de desarrollo o ingreso per cápita. Pero otros factores también pueden ser importantes tales como la porción de expansión del sector público y de los recursos, la cantidad de distribución del factor, las dotaciones de recursos, entre otros.

Por tal motivo, una efectiva estrategia de empleo necesariamente debe estar basada en la integración de políticas económicas y sociales organizadas entre las cuales se incluyen la esta-

bilidad macroeconómica, comercio, cambio de tasas, desarrollo agrícola e industrial y tecnología, créditos, marcadores laborales, políticas de educación, por mencionar algunas de las más importantes en esta área.

En este orden de ideas, Alcocer (2019), se refiere al Trabajo Decente como la implantación de leyes, reglamentos e instituciones que garanticen a un número cada vez mayor de personas trabajar sin opresión, con una seguridad razonable y con posibilidades cada día mayores de desarrollarse plenamente, al mismo a tiempo que ganan lo bastante como para sustentarse a sí mismas y a sus familias.

Al respecto el autor antes mencionado, considera los elementos constitutivos del Trabajo Decente son las siguientes siete formas de seguridad ligadas al trabajo:

Seguridad del mercado de trabajo: oportunidades de trabajo suficientes fundadas en unos niveles de empleo elevados garantizados por la política macroeconómica.

Seguridad del empleo: protección contra el despido arbitrario y estabilidad del empleo compatible con el dinamismo económico.

Seguridad profesional: un puesto de trabajo encuadrado en una profesión o carrera, lo que lleva consigo la delimitación de atribuciones, la salvaguardia del nivel profesional, el respeto a los límites de la profesión y a las calificaciones propias del trabajo, entre otros.

Seguridad en el trabajo: protección contra accidentes y enfermedades del trabajo sustentadas en normas relativas a la salud y seguridad en límites a la jornada laboral, al trabajo en horas intempestiva, al trabajo nocturno de las mujeres, entre otros.

Seguridad de formación profesional (desarrollo de las calificaciones profesionales): posibilidades amplias de adquirir, conservar y renovar la capacitación profesional por medio del aprendizaje, la formación en el trabajo y otros métodos.

Seguridad de ingresos: protección contra la pérdida de ingresos mediante sistemas de fijación de salarios mínimos, indización salarial, seguridad social integral, tributación progresiva, entre otros.

Seguridad de representación: protección de la representación colectiva en el mercado de trabajo sustentada en sindicato

de trabajadores y asociaciones de empleadores de carácter independiente y en otras entidades capaces de representar los intereses de los distintos sectores de la población trabajadora.

Todos los autores antes mencionados concuerdan que el Trabajo Decente configura una serie de políticas direccionadas a cubrir las necesidades de los trabajadores, y representa un enfoque transformador para la gerencia tanto pública como privada, asegurando la calidad de vida y el desarrollo de las personas. Igualmente, los investigadores consideran este planteamiento novedoso, justo capaz de propiciar en desarrollo individual y colectivo.

4.1.1. CONDICIONES DE TRABAJO

En este trabajo sobre Trabajo Decente analizar y definir las condiciones de trabajo es de importancia capital, ya que teniendo conocimiento pleno sobre las mismas, el abordaje es más enriquecedor y profundo, en tal sentido, Alcocer (2019), afirma que las condiciones de empleo se enmarcan en el contexto más amplio de las relaciones laborales, pueden ser definidas como los vínculos, tanto formales como informales, de carácter económico, social y psicológico establecidos entre un empleado y un empleador. De tal manera que, las relaciones laborales constituyen en primer lugar los procesos de motivación (brindados como compensación al esfuerzo, así como las contribuciones del trabajador); en segundo lugar, los procesos de control (condiciones en las cuales se llevan a cabo las actividades laborales) de cómo se recompensa y se realiza el trabajo en las sociedades actuales.

Asimismo, el autor antes citado refiere que con el término “condiciones de trabajo” se aluden a un amplio y heterogéneo conjunto de factores y de circunstancias que de manera directa e indirecta se encuentran relacionados con el modo en que se llevan a cabo las actividades laborales, y que inciden de manera significativa tanto en la experiencia del trabajo como en la dinámica de las relaciones laborales.

Otro autor que se dio a la tarea de abordar el estudio de las condiciones de trabajo es Guillen (2018), quien expresa que las condiciones de trabajo repercuten profundamente en la efi-

ciencia, así como la productividad en cualquier actividad. El ambiente inmediato influye en la motivación para ejecutar la tarea y en la destreza con que se ejecute. Las condiciones de trabajo representan las múltiples circunstancias que facilitan o dificultan la realización de una actividad. Si las condiciones de trabajo no son las adecuadas, la productividad mermará, sin importar la selección de los candidatos más idóneos, su capacitación para el puesto y la asignación de los mejores supervisores, crear una atmósfera óptima de trabajo asegurará el éxito en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Lo planteado por los citados autores, en relación con las condiciones de trabajo, se puede argumentar que los efectos de las condiciones de trabajo no se limitan a la creación del entorno inmediato de trabajo (espacio físico, horario, factores de riesgo, contrato, entre otros), sino que también alcanzan a las consecuencias que tienen para el trabajador (salud, bienestar, calidad de vida laboral, situación económica, por señalar las más importantes, por lo que estas se convierten en un factor determinante en la relación laboral.

CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO

La psicología industrial ha realizado numerosas investigaciones sobre las condiciones físicas del trabajo y su impacto en los individuos que lo desempeñan. Según Alcocer (2019), la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha centrado su atención principalmente en el estudio del entorno físico y ambiental del trabajo, contando también con la contribución de la Psicología Ambiental y la Ergonomía. Este enfoque abarca variables relacionadas con el diseño de los espacios de trabajo, que son determinadas por las decisiones de los responsables organizacionales, desde la arquitectura de los edificios hasta la disposición interna de los puestos de trabajo.

De manera similar, Chiavenato (2020) plantea que, desde el punto de vista de la salud física, el lugar de trabajo es el ámbito de acción de la higiene laboral y engloba aspectos vinculados a la exposición del organismo humano a factores externos como

el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Por lo tanto, un entorno de trabajo saludable debe proporcionar condiciones físicas ambientales que afecten de manera positiva a todos los órganos sensoriales del ser humano, como la vista, el oído, el olfato, el tacto y el gusto.

A. LA ILUMINACIÓN

La iluminación desempeña un papel crucial en los entornos laborales, como destacan autores como Guillen (2018). Según él, la iluminación en los lugares de trabajo está directamente relacionada con la correcta ejecución de tareas, ya que afecta la capacidad de ver con precisión lo que se debe hacer y crea condiciones ambientales que pueden tener consecuencias físicas y psicológicas para los trabajadores. El análisis de la iluminación se basa en cuatro variables: flujo luminoso (potencia luminosa de una fuente), intensidad luminosa (distribución espacial de la luz emitida), iluminancia o nivel de iluminación (cantidad de luz que incide en la superficie iluminada) y luminancia (grado de claridad percibida en los objetos iluminados).

B. LA VENTILACIÓN

Además de la iluminación, la ventilación también desempeña un papel crucial, ya que ambos procesos se complementan para crear un entorno y condiciones de trabajo armoniosas. Según Guillen (2018), la ventilación implica la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la reducción de fuentes de humo o el uso de mascarillas. La calidad del aire puede evaluarse mediante la renovación del mismo (ventilación natural o artificial), y los factores más importantes están relacionados con los contaminantes químicos, que incluyen la inhalación de polvo, humo, vapores, gases y la manipulación de sustancias tóxicas. Aunque se ha documentado ampliamente la importancia de estos factores para la salud, se sabe menos acerca de sus implicaciones psicológicas.

C. LA TEMPERATURA

La temperatura es relevante tanto a nivel personal como ambiental. Según Guillen (2018), cuando se considera la temperatura como un contaminante físico, se le denomina estrés térmico. El cuerpo humano es homeotermo y necesita mantener una temperatura constante de alrededor de 36°C, independientemente de la temperatura exterior. Pequeñas variaciones en esta temperatura pueden tener efectos negativos. El cuerpo humano cuenta con mecanismos para mantener la temperatura constante y tiene poca tolerancia a cambios bruscos en la misma.

D. LOS RUIDOS

Los entornos con altos niveles de ruido pueden generar contaminación sonora, lo cual afecta negativamente el desempeño y desarrollo de actividades laborales en cualquier organización. El ruido se define como cualquier sonido no deseado y ha sido ampliamente estudiado como factor ambiental en los lugares de trabajo. Se tiende a considerar como fuente de insatisfacción y, eventualmente, como un obstáculo para el rendimiento. En entornos educativos, como las universidades, es importante mantener un nivel de ruido adecuado para permitir una concentración adecuada y un buen desarrollo de las actividades educativas, evitando que niveles elevados de ruido interfieran con la atención requerida en el proceso de aprendizaje.

CONDICIONES TEMPORALES DEL TRABAJO

El tiempo que un individuo pasa en su lugar de trabajo tiene un impacto significativo en su productividad y bienestar. Cuando se exceden las horas de trabajo, pueden surgir fatiga, cansancio e incluso depresión, lo que obstaculiza el rendimiento en el entorno laboral.

En consonancia con lo anterior, Guillen (2018) destaca que el tiempo que una persona pasa en el trabajo es una parte esencial del ambiente laboral. El número de horas trabajadas (tanto diarias como semanales) y los períodos de descanso durante la jornada laboral influyen en la productividad. A continuación, se analizan diferentes modalidades de jornadas laborales:

E. HORAS DE TRABAJO

Con el tiempo, las expectativas en este aspecto han experimentado cambios significativos. En el pasado, era común trabajar seis días a la semana durante más de 10 horas al día. Actualmente, se considera normal una semana laboral de cinco días y 40 horas de trabajo (aunque algunos consideran que es demasiado tiempo), pero esto no siempre fue así. En general, se observa una tendencia hacia la reducción de la jornada laboral. Los empleados lo aceptan como una situación normal, impulsados por motivaciones sociales y por la mayor eficiencia en los equipos de producción, según Guillen (2018).

F. EMPLEO A TIEMPO PARCIAL Y TIEMPO COMPLETO

Una tendencia en los horarios laborales es ofrecer empleos permanentes a aquellos que desean trabajar menos de las cuarenta (40) horas semanales habituales. El empleo por horas (generalmente a tiempo parcial, es decir, veinte (20) horas a la semana) ha ganado aceptación tanto entre el personal como entre la gerencia.

Como se mencionó anteriormente, este sistema no implica que la empresa obtenga 40 horas de trabajo semanales de cada empleado. Además, se reconoce que algunos trabajos pueden realizarse en 20 o 40 horas sin que esto afecte la calidad, especialmente aquellos que involucran redacción e investigación, ya que en ellos el empleado trabaja de manera muy independiente. Del mismo modo, otros trabajos de nivel inferior, como los de línea de montaje y oficina, pueden ser realizados por dos personas que trabajen a tiempo parcial o por una persona que cubra la jornada completa.

El empleo a tiempo parcial resulta atractivo para aquellos que tienen responsabilidades familiares, ya que les permite conciliarlas con su profesión. Las personas con discapacidad también suelen ser contratadas debido a las condiciones físicas favorables que ofrece este horario. Aquellos que atraviesan una crisis en la madurez también apoyan entusiastamente esta modalidad, ya que les brinda la oportunidad de regresar a las aulas y explorar nuevas posibilidades de progreso.

Entendiendo que, el empleo a tiempo completo se refiere a una relación laboral en la cual el trabajador presta sus servicios durante la totalidad de la jornada laboral establecida por la ley. Por otro lado, el empleo parcial implica una relación laboral en la cual el trabajador presta sus servicios durante un período de tiempo menor a lo establecido para el empleo a tiempo completo.

G. TRABAJO POR TURNOS

Guillen (2018), también plantea que en los últimos 20 años ha aumentado el número de personas que trabajan en turnos. Esto se debe al incremento de la automatización, a los procesos de fabricación que no se interrumpen (como en las plantas químicas y siderúrgicas) y a la maquinaria cuyo costo se justifica si se opera de forma continua. Además, los turnos son necesarios en los servicios hospitalarios y en el transporte público. Por otro lado, indica que los empleados son menos productivos durante los horarios vespertinos que durante los diurnos, y que están más propensos a cometer errores y sufrir más accidentes durante los turnos nocturnos. Sin embargo, parece no haber diferencias significativas entre ambos turnos.

4.1.1.2. CONDICIONANTES PSICOLÓGICAS DEL TRABAJO

Según Guillen (2018), la fragmentación de tareas en el trabajo puede tener dos consecuencias principales: el aburrimiento y la monotonía, las cuales desempeñan un papel crucial en el entorno psicológico laboral. El aburrimiento, también conocido como fatiga mental, suele manifestarse en la realización de actividades repetitivas, sin atractivo y monótonas. Esto puede provocar un malestar general en el trabajador, como inquietud, tristeza y fastidio, dejándolo sin energía ni motivación.

Es importante destacar que lo que puede resultar tedioso y aburrido para una persona, puede parecer emocionante y llamativo para otra, lo cual también ocurre en la fragmentación de tareas en la línea de montaje. Algunos obreros consideran que estas tareas son monótonas, mientras que otros no comparten

esa opinión. Incluso aquellos que realizan labores aparentemente interesantes pueden quejarse de que son tediosas o monótonas.

En ese sentido, la motivación profunda para producir la mayor cantidad de unidades diarias es menor en comparación con aquellos que carecen de motivación. En general, la eficiencia disminuye y la variabilidad en el ritmo de trabajo aumenta. Estos efectos parecen ser más pronunciados durante la mitad de la jornada laboral y disminuyen considerablemente hacia el final del período de trabajo.

En cuanto a la fatiga, el autor argumenta que sus efectos dependen directamente del aburrimiento, a pesar de que las causas de ambos difieren en gran medida. Existen dos tipos de fatiga: la psicológica, similar al aburrimiento, y la fisiológica, causada por el uso excesivo de los músculos. Aunque esta última no es una condición psicológica del trabajo, forma parte del entorno interno laboral. Ambos tipos de fatiga pueden afectar el rendimiento y aumentar los errores, el ausentismo, la rotación de personal y los accidentes. Dada su notable influencia en el comportamiento laboral, la fatiga ha sido objeto de extensas investigaciones en psicología industrial, expresa Guillen (2018).

Por otra parte, el aburrimiento y la monotonía son principalmente factores psicológicos, la fatiga, como se ha observado, tiene elementos tanto psicológicos como fisiológicos. Un trabajo prolongado o extenuante puede ocasionar cambios fisiológicos medibles, como la frecuencia cardíaca, el consumo de oxígeno y la tensión muscular. Estas alteraciones permiten definir la fatiga con precisión, según Guillen (2018).

Todo lo expuesto anteriormente, resalta la importancia de las condiciones laborales en el desarrollo de las actividades dentro de una empresa y cómo estas pueden convertirse en un obstáculo para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto no implica una deficiencia en el Talento Humano, sino más bien unas condiciones desfavorables que dificultan el desarrollo efectivo de las competencias y el desempeño eficiente de los empleados.

4.1.1.3. CONDICIONES SEGURAS DE TRABAJO

Chiavenato (2020, p. 397) afirma que “la seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas”.

Por su parte, Robbins (2021) sostiene que la seguridad en el trabajo abarca tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos. La seguridad en el trabajo está relacionada con la prevención de accidentes y la gestión de riesgos laborales. Su objetivo es proactivo, ya que anticipa los riesgos de accidentes para minimizarlos. En algunas organizaciones, la seguridad en el trabajo es una prioridad fundamental.

Explica Robbins (2021), esto se debe a que muchas personas en todo el mundo trabajan en entornos laborales propensos a lesiones y enfermedades. Como consecuencia de la exposición a estas condiciones de trabajo, ocurren accidentes que causan la muerte de un gran número de trabajadores cada año. Otros accidentes resultan en incapacidad parcial o total para trabajar, como enfermedades respiratorias, cáncer, pérdida de la audición, amputaciones, trastornos musculo esqueléticos y del aparato reproductivo, envenenamiento e intoxicaciones, entre otros.

A. ACCIDENTES DE TRABAJO

En relación a esto, Davis (2021) plantea que los accidentes laborales son todas aquellas lesiones orgánicas o perturbaciones funcionales que ocurren de forma repentina durante el desempeño de actividades en el lugar de trabajo, y que están influenciadas por factores conocidos como causas inmediatas, las cuales se dividen en condiciones seguras y actos inseguros. Las condiciones seguras se derivan del ambiente laboral y son responsabilidad del empleador, mientras que los actos inseguros dependen de las acciones del trabajador.

Por otro lado, Robinns (2022) considera que un accidente es un suceso repentino, inesperado e imprevisto (aunque a veces

pueda ser previsible), que no es planeado ni deseado y que causa un daño considerable, aunque no especifica si se trata de daño económico o físico a las personas. En este sentido, Chiavenato (2020) plantea que los accidentes de trabajo son hechos no premeditados que causan un daño considerable, que pueden resultar en lesiones personales, muerte o daños materiales.

Según este autor, los accidentes de trabajo se clasifican en: accidentes sin incapacidad, donde el empleado continúa trabajando sin sufrir secuelas o perjuicios significativos. Este tipo de accidente no genera incapacidad laboral ni se tiene en cuenta en los cálculos de coeficiente de frecuencia (CF) y coeficiente de gravedad (CG), aunque se debe investigar, documentar en un informe y reflejar en las estadísticas mensuales.

Accidente con incapacidad. Accidente que provoca la incapacidad del empleado para trabajar. Se puede clasificar en:

Incapacidad temporal: provoca la pérdida temporal de la capacidad para trabajar, y sus secuelas se prolongan durante un periodo menor de un año. Al retornar al trabajo, el empleado asume su función sin que se reduzca su capacidad de trabajo.

Incapacidad parcial permanente: provoca la reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar, y sus secuelas se prolongan durante un periodo mayor de un año. Generalmente está motivada por:

- a) Pérdida de cualquier miembro o parte de éste.
- b) Reducción de la función de cualquier miembro o parte de éste.
- c) Pérdida de la visión o reducción funcional de un ojo.
- d) Pérdida de la audición o reducción funcional de un oído.
- e) Cualquier otra lesión orgánica; por ejemplo, perturbación funcional o psíquica que cause, en opinión del médico, la reducción de menos de tres cuartas partes de la capacidad de trabajo.
- f) Incapacidad permanente total: provoca la pérdida total y permanente de la capacidad de trabajo. Generalmente está motivada por:
- g) Pérdida de la visión en ambos ojos.
- h) Pérdida de la visión en un solo ojo, y reducción de más de la mitad de la visión en el otro.
- i) Pérdida de la audición en ambos oídos o, incluso, reducción en más de la Mitad de su función

j) Pérdida anatómica o impotencia funcional de más de un miembro o de sus partes esenciales (mano o pie), el otro.

k) Pérdida de la visión de un ojo, simultánea con la pérdida anatómica, o

l) Impotencia funcional de una mano o un pie.

m) Cualquier otra lesión orgánica, perturbación funcional o psíquica permanente que ocasione, según opinión médica, la pérdida de tres cuartas partes o más de la capacidad para el trabajo.

n) Muerte: accidente que provoca la muerte del empleado.

o) Causas de los accidentes de trabajo:

p) En todo accidente de trabajo están presentes los siguientes elementos:

q) Agente: objeto o sustancia (máquina, sitio o equipo que se pueden proteger adecuadamente) directamente relacionados con la lesión, como la prensa, la mesa, el martillo, la bañera, etc.

En todo incidente laboral se encuentran los siguientes elementos presentes:

a) Agente: se refiere al objeto o sustancia, como una máquina, lugar de trabajo o equipo, que está directamente relacionado con la lesión. Ejemplos de agentes pueden ser una prensa, una mesa, un martillo, una bañera, entre otros.

b) Parte del agente: hace referencia a la parte específica del agente que está directamente asociada o relacionada con la lesión. Puede ser el volante de una máquina, la pata de una mesa, el cabo de un martillo o el piso de una bañera, entre otros ejemplos.

c) Condición de inseguridad: se trata de la condición física o mecánica del entorno de trabajo, la máquina, el equipo o la instalación que podría haber sido protegida o corregida y que lleva al accidente. Algunos ejemplos de condiciones inseguras pueden ser un piso resbaladizo, aceitoso o mojado, salientes o huecos en el suelo, máquinas sin protección o con partes móviles desprotegidas, instalaciones eléctricas con cables pelados, motores sin conexión a tierra, iluminación deficiente o inadecuada.

d) Tipo de accidente: se refiere a la forma o modo en que se produce el contacto entre el agente del accidente y la persona afectada, así como el resultado de este contacto. Pueden ser golpes,

caídas, resbalones, choques u otros tipos de lesiones.

e) Acto inseguro: implica la violación de procedimientos aceptados como seguros, es decir, cuando se omite el uso de equipos de protección individual, se distrae o se conversa durante el trabajo, se fuma en áreas prohibidas, se lubrica o limpia una máquina mientras está enchufada o en movimiento, entre otras acciones que representan un riesgo.

f) Factor personal de inseguridad: se refiere a características, deficiencias o condiciones intelectuales, psíquicas o físicas (ya sean transitorias o permanentes) que contribuyen a la ejecución de actos inseguros. Estos factores pueden incluir problemas de visión, audición deficiente, fatiga, intoxicación, falta de atención, problemas personales, desconocimiento de las reglas y normas de seguridad, entre otros.

B. MEDIDAS PREVENTIVAS

En relación a este tema, Chiavenato (2020) señala que la implementación de medidas preventivas para reducir accidentes es crucial para disminuir los riesgos dentro del lugar de trabajo y fomentar un entorno laboral saludable y productivo. Para lograrlo, propone las siguientes medidas:

- Educación: se busca crear conciencia sobre la seguridad a través de consignas en áreas de tránsito, artículos sobre seguridad en la correspondencia o la comunicación de días sin accidentes.
- Entrenamiento en habilidades: es importante incorporar medidas de prevención en los procesos de aprendizaje. Tanto los empleados como los gerentes deben recibir capacitación, siendo estos últimos multiplicadores del proceso.
- Ingeniería: se busca prevenir accidentes a través del diseño de equipos o tareas que tengan en cuenta los factores responsables de la fatiga, el sueño o la monotonía.
- Localización de riesgos: resulta imprescindible identificar áreas de riesgo, implementar medidas para eliminar los riesgos de accidentes, realizar inspecciones periódicas y presentar informes frecuentes, así como contar con la atención y compromiso de la alta administración.

- Protección: se debe proporcionar equipos de protección, incluyendo equipo de protección individual como calzado de seguridad, guantes, cascos, gafas, máscaras, delantales, protectores auditivos, entre otros. También se debe considerar la protección externa, además del mantenimiento preventivo del equipo.
- Reglas de refuerzo: contar con buenos reglamentos no es suficiente para reducir los accidentes si no se aplican de manera continua y se refuerzan adecuadamente, proporcionando algún tipo de retroalimentación.
- La ergonomía: es una de las principales herramientas con las que cuenta una organización para reducir los efectos potenciales de los trastornos traumáticos acumulativos. La ergonomía implica adaptar el entorno al individuo, reconociendo que cada empleado es diferente en términos de complexión, talla, altura, entre otros aspectos. Por lo tanto, esperar que todos se adapten a un mobiliario “estándar” en las oficinas no es práctico. En su lugar, la ergonomía busca personalizar el ambiente de trabajo de manera que sea conveniente tanto para la productividad laboral como para el mantenimiento de la salud de los empleados. Un ejemplo de esto es la reducción de la probabilidad de ocurrencia de trastornos acumulativos causados por traumatismos repetitivos.

C. ENFERMEDAD OCUPACIONAL

Con respecto a la definición de enfermedad ocupacional, laboral, de trabajo o profesional, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) en su artículo 70 dice:

Se entiende por enfermedad ocupacional, los estados patológicos contraídos o agravados con ocasión del trabajo o exposición al medio en el que el trabajador o la trabajadora se encuentra obligado a trabajar, tales como los imputables a la acción de agentes físicos y mecánicos, condiciones disergonómicas, meteorológicas, agentes químicos, biológicos, factores psicosociales y emocionales, que se manifiesten por una lesión orgánica, trastornos enzimáticos o bioquímicos, trastornos funcionales o desequilibrio mental, temporales o permanentes (LOPCYMAT, 1999).

Se presume que los estados patológicos incluidos en la lista de enfermedades ocupacionales establecidas en las normas técnicas de esta ley tienen carácter ocupacional. Además, se añadirán en revisiones periódicas realizadas por el ministerio competente en seguridad y salud en el trabajo, en colaboración con el ministerio competente en salud.

Por otro lado, según Chiavenato (2020), la salud ocupacional se define como la ausencia de enfermedades, pero también se debe considerar los riesgos físicos, biológicos, tóxicos, químicos y las condiciones estresantes que pueden causar daños en el trabajo. El entorno laboral en sí mismo también puede ser una fuente de enfermedades. Una definición más amplia de salud implica el bienestar físico, mental y social.

Por lo tanto, esta definición enfatiza las interacciones entre el cuerpo, la mente y las normas sociales. La salud de un empleado puede ser afectada por enfermedades, accidentes o estrés. Los gerentes también deben asumir la responsabilidad de cuidar la salud general de los empleados, incluyendo su bienestar psicológico. Un empleado competente pero deprimido y con baja autoestima puede ser tan poco productivo como un empleado enfermo.

Chiavenato (2020), señala que los programas de salud ocupacional han recibido atención recientemente. Las consecuencias de programas inadecuados son fácilmente medibles: aumentan los pagos por indemnizaciones, la incapacidad laboral por enfermedades, los costos de los seguros, el ausentismo, la rotación de personal, la baja productividad, la baja calidad y las presiones sindicales. Un programa de salud ocupacional requiere las siguientes etapas:

- a) Establecimiento de un sistema de indicadores que incluya estadísticas de incapacidades y seguimiento de enfermedades.
- b) Desarrollo de sistemas de informes médicos.
- c) Desarrollo de normas y procedimientos para la prevención médica.
- d) Recompensas para los gerentes y supervisores por una administración efectiva de la función de salud ocupacional.
- e) Sugerencias para hacer saludable el ambiente de trabajo.
- f) Asegurarse de que las personas respiren aire fresco y garantizar una buena ventilación.

- g) Evitar el contacto con materiales sospechosos que emitan olores o toxinas.
- h) Proporcionar un ambiente libre de humo o establecer áreas designadas para fumar con sistemas de ventilación.
- i) Mantener los conductos de ventilación o aire acondicionado limpios y secos para evitar la aparición de hongos.
- j) Prestar atención a las quejas de las personas y tomar medidas en relación a la higiene en el trabajo.
- k) Proporcionar equipos adecuados y aplicar principios de ergonomía para evitar lesiones físicas. La ergonomía implica adaptar el ambiente y las condiciones de trabajo a las características individuales de cada persona.

4.1.2. BENEFICIOS ECONÓMICOS

De acuerdo con Chiavenato (2020, p. 231), los beneficios económicos se refieren a aquellos que están vinculados directamente a recibir un pago o indemnización, y la forma más evidente de esto es el salario que cada trabajador recibe después de completar su jornada laboral. Las recompensas pueden o no contribuir al bienestar económico del empleado, y si lo hacen, puede ser de manera directa, como a través de salarios, bonificaciones o acciones.

Según Berg (2019), la remuneración es fundamental tanto para las empresas como para los trabajadores. Para las empresas, el costo de las remuneraciones puede representar hasta el 60% del presupuesto total. Para los trabajadores, la remuneración no solo determina su poder adquisitivo y el de su familia, sino que también es un indicador de su valía en la empresa y, por lo tanto, tiene un fuerte componente motivador.

El autor define las remuneraciones como pagos directos, que incluyen salarios base, incentivos, gratificaciones, bonos, comisiones y otros. En este contexto, Robbins (2022) señala que el componente principal de la remuneración total es la remuneración básica o pago fijo que el empleado recibe regularmente, ya sea como salario mensual o salario por hora.

El salario, según Chiavenato (2020, p. 232), es la forma principal de compensación en una organización. Existen dos as-

pectos del salario: el salario nominal y el salario real. El salario nominal es la cantidad de dinero establecida en el contrato para remunerar el cargo ocupado. Sin embargo, en una economía inflacionaria, si el salario nominal no se actualiza periódicamente, pierde poder adquisitivo. Por otro lado, el salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el dinero que recibe, correspondiendo a su poder adquisitivo. Es importante distinguir entre el reajuste del salario (para mantener el poder adquisitivo) y el aumento real del salario (incremento del poder adquisitivo).

El salario puede ser considerado desde diferentes aspectos: como pago por el trabajo realizado, como medida del valor del individuo en la organización y como indicador del estatus jerárquico en la organización. Tanto los empleados como las organizaciones tienen interés en que la compensación sea adecuada. Por lo tanto, surge el concepto de remuneración total del empleado, que se compone de tres elementos principales.

Robbins (2022) identifica tres tipos de salario: por unidad de tiempo, por resultados y salario por tarea. El salario por unidad de tiempo se basa en el tiempo que el trabajador está disponible para la empresa, y puede ser calculado por hora, semana, quincena o mes. El salario por resultados se relaciona con la cantidad o número de piezas u obras producidas y abarca sistemas de incentivos y primas de producción. El salario por tarea combina los dos tipos anteriores, donde el empleado tiene una jornada de trabajo y su salario se determina según la cantidad de piezas producidas.

Según la Ley Orgánica del Trabajo, el salario es la remuneración evaluable en efectivo que corresponde al trabajador por la prestación de su servicio. El salario normal, utilizado como base de cálculo para diversos pagos salariales, es la remuneración regular y permanente por la prestación del servicio.

Además del salario, existen otras formas de remuneración, como las comisiones. Las comisiones son pagos por servicios realizados por intermediarios comerciales o financieros, vendedores, gestores u otros, y generalmente se establecen previamente

te. También están las bonificaciones, que se otorgan a los trabajadores debido a circunstancias especiales y no forman parte integral del salario.

En resumen, los sistemas de remuneración son cruciales tanto para las empresas como para los trabajadores, ya que representan uno de los incentivos más importantes. Estos sistemas garantizan la seguridad económica tanto para los empleados como para sus familias, permitiéndoles cubrir sus obligaciones y necesidades básicas.

4.1.3. BENEFICIOS NO ECONÓMICOS

Al respecto, Robbins (2022), plantea que los beneficios pueden o no aumentar el bienestar económico del empleado. Las recompensas no financieras están potencialmente a disposición de la organización. Su vínculo común consiste en que no aumentan la posición económica del trabajador. En lugar de ello, hacen que la vida en el empleo sea más atractiva. Las recompensas no financieras que se identificarán son algunas de las más obvias; sin embargo, el único límite a su creación lo constituyen la ingenuidad y la capacidad de la ARH para “usarlas para motivar” conductas deseables.

4.1.3.1. ESTABILIDAD LABORAL

La garantía de la estabilidad laboral de los empleados ha sido un objetivo fundamental defendido por expertos en derecho laboral, sindicalistas, políticos y juristas. Se reconoce ampliamente la importancia social del trabajo como fuente de ingresos y como un pilar para la economía familiar e individual, y esto es indiscutible.

En el literal “d” del artículo 7 del Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, conocido como el “Protocolo de San Salvador”, se establece el reconocimiento por parte de los Estados del derecho a la “estabilidad de los trabajadores en sus empleos”, teniendo en cuenta las características propias de las industrias y profesiones, así como las causas justas para la terminación de la relación laboral.

4.1.3.2. CALIDAD DE VIDA

Al respecto, Chiavenato (2020) señala que el término “calidad de vida laboral” (CVL) fue acuñado por Louis Davis en la década de 1970 durante un proyecto de diseño de puestos de trabajo. Según Davis, el concepto de CVL se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. Enfoques socio-técnicos y de democracia industrial desarrollados por algunos autores europeos también contribuyeron a la conceptualización de la calidad de vida laboral. Este concepto involucra la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo, así como el interés de las organizaciones en los efectos potenciales en la productividad.

La calidad de vida ha sido utilizada como indicador de las experiencias y el grado de satisfacción de las personas en el trabajo. Implica un profundo respeto por los individuos y la necesidad de contar con personas motivadas y comprometidas que contribuyan activamente a los objetivos de la organización y sean recompensadas adecuadamente por ello.

Guizar (2022) sostiene que la calidad de vida en el trabajo se refiere al ambiente laboral, tanto en aspectos positivos como negativos, y busca crear un entorno excelente para los empleados, al mismo tiempo que contribuye a la salud económica de la organización. Si bien el término “calidad de vida” es dinámico y difícil de definir de manera precisa, se reconoce que el entorno en el que se desenvuelve cada persona y la forma en que trabajan diariamente influyen en ella, buscando armonizar la individualidad y la socialización.

En la actualidad, con los cambios económicos, políticos y sociales, se está tomando conciencia de que la calidad la generan los seres humanos y no las máquinas. Esto se debe al surgimiento de nuevas teorías de calidad total que han llevado a enfocarse en la calidad de vida de los individuos. La calidad de vida trasciende lo físico y abarca valores y actitudes mentales. Su búsqueda ha sido constante a lo largo de la historia y se refiere a un estado positivo en todos los aspectos, funcionando al cien por ciento.

Físicamente, implica estar en buenas condiciones de salud, ser fuerte y resistente a enfermedades, o poder recuperarse rápidamente de ellas. Desde el punto de vista psicológico, implica disfrutar, asumir responsabilidades y enfrentar el estrés y la tensión nerviosa. Emocionalmente, implica estar en paz. Aquellos que mantienen su calidad de vida se sienten bien, vigorosos, entusiastas y con una sonrisa propia de quien se siente bien en todas sus dimensiones.

La ética es una parte integral de cualquier profesional y requiere una reflexión exhaustiva sobre metas, medios para alcanzarlas y una filosofía personal que esté en consonancia con las metas profesionales.

4.1.3.3. SEGURIDAD SOCIAL

La responsabilidad de gestionar la seguridad social recae en el estado. La seguridad social se refiere principalmente a un ámbito del bienestar social que se ocupa de la protección y cobertura de necesidades socialmente reconocidas, como la pobreza, la vejez, las discapacidades, el desempleo, las familias con niños, entre otras.

En un documento publicado en 1991 titulado “Administración de la Seguridad Social”, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la seguridad social como:

La protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que, de no ser así, ocasionarían la desaparición o una fuerte reducción de los ingresos por causa de enfermedad, maternidad, accidente de trabajo, o enfermedad laboral, desempleo, invalidez, vejez y muerte; y también la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos (OIT, 1991).

De acuerdo con el documento del Centro Interamericano para CINTERFOR (2021), la implementación de la protección social como objetivo de las políticas sociales y como principio jurídico puede considerarse como uno de los avances más signi-

ficativos del siglo XX en términos de formación para el Trabajo Decente. Su propósito es garantizar que todas las personas tengan acceso a niveles mínimos de seguridad frente a los diferentes riesgos o contingencias sociales, como enfermedad, accidentes, vejez, desempleo y exclusión, entre otros.

La protección social, que abarca tanto la seguridad social como otros aspectos, implica la intervención colectiva de la sociedad para proteger a sus ciudadanos de diversos riesgos y vulnerabilidades, mantener su bienestar y fortalecer su capacidad para hacer frente a dichos riesgos. La formación profesional desempeña un papel esencial dentro de este concepto de protección social, ya que debe contemplar la rehabilitación de los trabajadores afectados por reducciones de personal a través de servicios de capacitación y seguros de desempleo para aquellos que se han quedado sin empleo.

A. LA SEGURIDAD SOCIAL EN COLOMBIA

En general, los sistemas de seguridad social se componen de manera integral de instituciones públicas y privadas, así como de normas y procedimientos. Este sistema incluye los regímenes generales establecidos para las áreas de pensiones, salud, riesgos laborales y subsidio familiar, además de los servicios sociales complementarios que se definen en la legislación correspondiente. El propósito de este sistema es proporcionar cobertura en situaciones como enfermedad, incapacidad laboral, desempleo, vejez y fallecimiento. Para garantizar esta protección, se han establecido los sistemas de salud, pensiones, riesgos laborales y subsidio familiar.

(A.1) Beneficios para trabajadores

- Garantía de protección de los derechos fundamentales.
- Prestaciones asistenciales y económicas para el trabajador y su familia.
- Generación de ingresos que mejoran la económica doméstica.
- Recreación y cultura para el trabajador y la familia.
- Seguridad y salud en el trabajo.

(A.2) Beneficios para empleadores

- Permitir que los trabajadores y sus familias se beneficien del sistema de seguridad social integral.
- Crear y mantener un ambiente laboral seguro para los trabajadores y contratistas.
- Cobertura de los riesgos por parte del sistema
- Cumplimiento de las normas
- Aumento de la productividad del negocio.

4.1.3.4. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Sobre este punto, Abramo (2018) sostiene que la igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación es fundamental, y cualquier forma de distinción, exclusión o preferencia que afecte esta igualdad puede basarse en motivos como raza, color, sexo, religión u origen social, entre otros. En contraposición a la discriminación, que consiste en tratar de manera desfavorable a una persona o grupo debido a prejuicios y estereotipos relacionados con su raza, religión, origen social, político, económico, cultural, biopsicológico, edad, entre otros. La discriminación es un fenómeno social que se aprende a través de patrones culturales vigentes en la sociedad.

El autor destaca la existencia de dos tipos de discriminación. La discriminación directa se refiere a normas y reglamentos que manifiestan una preferencia por personas pertenecientes a ciertos grupos sociales, mientras que la discriminación indirecta se refiere a disposiciones aparentemente imparciales que perjudican a un gran número de personas en un colectivo laboral específico.

En el entorno laboral, se identifican diversos tipos de discriminación. El racismo y la xenofobia se basan en la creencia de que existen diferencias biológicas entre razas humanas que justifican relaciones de dominio y comportamientos de rechazo. La homofobia, por su parte, se caracteriza por el odio hacia las personas homosexuales y forma parte de un conjunto de actitudes similares, como el racismo y la xenofobia, que se conocen como fascismo.

La discriminación hacia personas con discapacidad y enfermedades se manifiesta en dificultades para llevar a cabo activida-

des consideradas normales por otras personas. Históricamente, los discapacitados han sido objeto de compasión, ignorados, denigrados e incluso ocultados en instituciones. La discriminación sexual, basada en la dominación masculina, también está presente en la sociedad y se ha escrito extensamente sobre sus efectos negativos, especialmente en la discriminación contra las mujeres.

Otro tipo de discriminación común es la diferenciación según el estrato social, donde la clase social determina el estatus y la posición de las personas en la sociedad. Sin embargo, la legislación laboral prohíbe cualquier forma de discriminación en las condiciones de trabajo, ya sea por edad, sexo, raza, estado civil, religión, afiliación política o condición social. Se establece que las disposiciones especiales para proteger la maternidad, la familia y los grupos vulnerables no se considerarán discriminatorias.

En vista de lo expuesto, es evidente la importancia de brindar igualdad de oportunidades dentro de las organizaciones. Actualmente, muchos autores definen esta área de la gestión como gestión de la diversidad, que busca manejar los equipos de trabajo de manera inclusiva, sin importar las características individuales de sus miembros.

4.1.4. FORMACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

En relación a este tema, Sastre y Aguilar (2019) plantean que el entorno cambiante en el que evolucionan las empresas genera demandas en términos de conocimientos, habilidades y capacidades de la fuerza laboral. Para responder a estas demandas, las empresas deben planificar políticas de formación que se alineen con los objetivos estratégicos de la organización, así como con las necesidades específicas de cada una.

Por otro lado, Gómez, Balkin y Cardy (2021) expresan que el objetivo principal de la formación es resolver o mejorar los problemas de rendimiento. Sin embargo, no todos los problemas de rendimiento pueden solucionarse mediante la formación. Los déficits de rendimiento pueden tener diversas causas, muchas de las cuales escapan al control del trabajador y, por lo tanto, no se resolverán mediante formación. Antes de optar por la formación

como solución, los directivos deben analizar cuidadosamente la situación para determinar si la formación es la respuesta adecuada.

Para que un programa de formación sea exitoso, es necesario establecer objetivos claros y realistas. Estos objetivos guiarán el contenido del programa y determinarán los criterios para evaluar su eficacia. Existen diversos tipos de formación que se utilizan de manera generalizada. Sin embargo, el diseño de una formación efectiva sigue siendo más un arte que una ciencia, ya que no se ha demostrado que un tipo específico de formación sea siempre más eficaz que otros.

Lo expuesto resalta la importancia de la formación profesional en el desarrollo de las empresas. En lugar de considerarla como un gasto más de la administración, se debe entender como una oportunidad de mejora o como una inversión. La formación de los empleados es una fuente de rendimiento y productividad más que un simple costo necesario.

A. TIPOS DE FORMACIÓN

Existen diversos enfoques de formación. Según Gómez, Balkin y Cardy (2021), se mencionan los siguientes que se utilizan comúnmente en las organizaciones actuales: formación de habilidades, formación de reciclaje, formación interfuncional, formación en equipos, formación en creatividad, formación en alfabetización, formación en diversidad, formación en resolución de crisis y formación en servicios al cliente.

La formación de habilidades: se centra en abordar necesidades específicas relacionadas con la carencia de ciertas habilidades. Este tipo de formación es probablemente el más común en las organizaciones. El proceso es relativamente sencillo: se identifica la necesidad o el déficit de formación a través de una evaluación en profundidad. Luego se establecen objetivos de formación específicos y se desarrolla el contenido de la formación para alcanzar dichos objetivos. Los criterios para evaluar la eficacia de la formación se basan en los objetivos identificados durante la etapa de evaluación.

a) La formación en distintas funciones: implica que los empleados adquieran habilidades para realizar tareas en áreas

diferentes a las de sus puestos de trabajo. Esto puede lograrse mediante la rotación de personal, que permite a los directivos de un área funcional obtener una perspectiva más amplia de los procesos que se llevan a cabo en otras secciones. Los departamentos también pueden intercambiar empleados durante períodos de tiempo, de modo que cada trabajador o grupo de trabajadores comprenda las operaciones de los demás departamentos. Asimismo, se pueden utilizar compañeros instructores, es decir, empleados de alto rendimiento, que pueden ser efectivos para ayudar a los empleados a desarrollar habilidades en otras áreas operativas.

b) La formación en creatividad: parte de la premisa de que la creatividad se puede aprender utilizando herramientas como la tormenta de ideas para guiar a los empleados en el proceso creativo. Los instructores de creatividad ofrecen ejercicios que permiten ver las cosas y resolver problemas de manera diferente. El objetivo principal de este tipo de formación es estimular la creatividad y generar soluciones creativas dentro del contexto organizativo.

B. DESARROLLO DE RECURSO HUMANO

Según Chiavenato (2003), el desarrollo de recurso humano se refiere a un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización en un período específico con el propósito de mejorar el desempeño o el crecimiento personal. Este desarrollo abarca tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo.

El autor también menciona que el desarrollo de las personas está estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. La carrera se define como una secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional, implicando un crecimiento gradual y la asunción de cargos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso secuencial y formalizado que se centra en la planificación de la trayectoria futura de los empleados con potencial para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Por otro lado, Reig, Fernández y Jaula (2018) señalan que el desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones integran este proceso con otros programas, como la evaluación del desempeño y la planificación de Recursos Humanos. Esto permite enfatizar las necesidades de la organización en función de su fuerza laboral, desarrollando las competencias necesarias para avanzar dentro de la empresa y tener la posibilidad de acceder a diferentes niveles organizativos.

En resumen, se evidencia la necesidad en las empresas de planificar el desarrollo de sus empleados mediante un proceso que potencie sus capacidades y competencias, permitiéndoles ascender en la estructura organizativa.

C. PLANEACIÓN DE CARRERA

Según Reig y otros (2018), la planeación de carrera consiste en programar el desarrollo a largo plazo que deben realizar tanto el trabajador como la organización. Esta planificación implica considerar la posición a la que cada empleado debería llegar a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta sus potencialidades, capacidades, conocimientos y habilidades, y contrastándolos con las necesidades a medio y largo plazo de la empresa.

En este sentido, Sastre y Aguilar (2019) plantean que las organizaciones seleccionan, asignan y desarrollan a sus empleados con el objetivo de contar con un contingente de personas calificadas que puedan cubrir las necesidades futuras de la organización. De esta manera, la planificación de carrera se vuelve indispensable para garantizar que el recurso humano esté alineado con las exigencias presentes y futuras de la organización de manera planificada y estratégica.

D. EL PAPEL DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN RELACIÓN CON EL TRABAJO DECENTE

Para la OIT (2001), la formación profesional se considera actualmente un derecho fundamental de los trabajadores, reconocido en múltiples Pactos, Declaraciones de derechos humanos, y cada vez más en Constituciones. Además, se percibe como un ins-

trumento económico que forma parte de las políticas de empleo y las estrategias de productividad y competitividad empresarial. En la sociedad del conocimiento, la educación, la formación y el aprendizaje continuo desempeñan un papel esencial para asegurar el Trabajo Decente.

En ese sentido, el derecho a la formación profesional se ha establecido e institucionalizado dentro del sistema de derechos humanos fundamentales a través de normas internacionales universales, regionales o comunitarias, así como de normas internacionales laborales y constituciones nacionales. La formación profesional también guarda estrecha relación con el diálogo social y la negociación colectiva.

Por otro lado, el derecho a la formación profesional no solo contribuye a la configuración del Trabajo Decente, sino que también, en su aspecto educativo, enriquece, realiza y desarrolla a las personas, y a través de ellas, a toda la sociedad. En el ámbito laboral, la formación profesional, al igual que la educación en la sociedad global, es un requisito para la ciudadanía, el ejercicio de los derechos y la realización personal.

Además de ser un derecho de los trabajadores, la formación profesional también es un instrumento económico importante que impulsa las políticas activas de empleo y las estrategias de productividad y competitividad de las empresas. Desde esta perspectiva, la formación ya no puede limitarse y reducirse, ya que no se pueden lograr mayores niveles de productividad, competitividad y calidad sin una formación más amplia.

Según Gay (2019), existe una relación dialéctica entre la formación profesional y el Trabajo Decente, en la cual la formación es una condición y un componente del Trabajo Decente, y a su vez, este último proporciona el entorno adecuado para llevar a cabo acciones formativas cada vez más necesarias e importantes.

En la actualidad, se reconoce la importancia fundamental del conocimiento en el desarrollo. Las economías ya no se basan únicamente en la acumulación de capital y fuerza laboral, sino que cada vez es más necesaria la acumulación de conocimiento e información. La investigación genera innovaciones tecnológicas

y productivas, y el conocimiento se convierte en la base del trabajo humano y en un factor de producción. Por tanto, el acceso al conocimiento y la información en la sociedad del conocimiento adquieren una importancia similar a la que tenía el acceso al capital en la sociedad industrial. Como resultado, la información adquiere mayor protagonismo.

E. ESTRATEGIA

Las empresas constantemente deben ajustar y adaptar su gestión en función de los cambios en su entorno, y en este sentido, las estrategias son una de las herramientas clave. Según Koontz y Weihrich (2019), las estrategias se refieren a la determinación de la misión o propósito fundamental de una empresa, así como a los objetivos a largo plazo, a través de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Por otro lado, Francés (2021) define las estrategias desde un enfoque epistémico, que deriva de la palabra “estrategos” que significa “general”, y las define como la ciencia y el arte del mando militar. Luego, este término se traslada al ámbito organizacional como la combinación de medios para alcanzar un objetivo, destacando el proceso de formulación de la estrategia como un ciclo en el que se establecen metas y se evalúan los resultados en función de una planificación detallada.

En la misma línea, Saloner, Shepard y Podolny (2021) establecen que las estrategias van más allá de simplemente especificar una acción, ya que establecen una estructura conceptual o marco de referencia para orientar las acciones. En consecuencia, las estrategias son una herramienta fundamental de la gestión en las organizaciones, ya que definen su esencia y les otorgan características únicas en la forma en que desarrollan sus procesos y cumplen sus objetivos. En general, las estrategias permiten dar una respuesta efectiva a los objetivos establecidos por una empresa, y son una herramienta eficiente y constructiva cuando se utilizan dentro de un marco de planificación adecuado.

F. JERARQUÍA O NIVELES DE ESTRATEGIAS

Según Koontz y Weihrich (2019), las estrategias pueden tener diferentes niveles, lo que implica que la estrategia general de las grandes compañías diversificadas puede constituir una jerarquía. Se identifican tres niveles de estrategia:

(a) **Estrategia Corporativa.** En este nivel, los ejecutivos establecen la estrategia general de una empresa diversificada. Toman decisiones sobre las industrias en las que la empresa desea competir. La estrategia corporativa se formula en el nivel comparativo de la alta dirección para supervisar los intereses y operaciones de organizaciones que comprenden más de una línea de negocios.

En el mismo sentido, Robbins y Coulter (2020) plantean que existen tres (3) principales estrategias corporativas: crecimiento, estabilidad y renovación.

Crecimiento. Es una estrategia corporativa en la que la organización busca aumentar sus operaciones mediante la expansión del número de productos que ofrece o los mercados que atiende. Al perseguir el crecimiento, la organización incrementa sus ingresos por ventas, número de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativas. El crecimiento puede lograrse a través de la concentración, la integración vertical y horizontal, o la diversificación.

La concentración se alcanza cuando la organización se enfoca en su principal línea de negocios y amplía su oferta de productos o mercados en esa área. La integración vertical implica adquirir el control de los insumos (integración vertical hacia atrás) o de los productos (integración vertical hacia adelante). En la integración horizontal, la organización crece fusionándose con competidores de la misma industria. Por último, la diversificación puede ser relacionada o no relacionada. En la diversificación relacionada, la compañía adquiere empresas de sectores diferentes pero afines.

Estabilidad. Es una estrategia corporativa caracterizada por la falta de cambios significativos. Implica atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, mantener la participación en el mercado y sostener los resultados de rendimiento de la empresa.

Renovación. Las estrategias de renovación se dividen en dos tipos principales. La estrategia de atrincheramiento implica una renovación a corto plazo que se implementa cuando los problemas de desempeño no son significativos. Por otro lado, la estrategia de ajuste se utiliza para abordar situaciones en las que los problemas de desempeño son más graves y requieren una renovación más profunda.

(b) **Estrategia de Negocio.** Según Koontz y Weihrich (2019), esta estrategia implica seleccionar un portafolio de negocios con el objetivo de obtener sinergias entre las diferentes unidades. Estas estrategias determinan la posición que debe adoptar el negocio en su mercado y cómo debe actuar, teniendo en cuenta sus recursos y las condiciones del mismo. En el mismo sentido, Robbins y Coulter (2020) señalan que la estrategia de nivel empresarial determina cómo debe competir una organización en un negocio específico para el cual está formada.

(c) **Estrategia de Nivel Funcional.** Robbins y Coulter (2020) explican que las estrategias de nivel funcional respaldan las estrategias empresariales. En organizaciones con departamentos funcionales tradicionales como manufactura, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia empresarial de la organización.

4.2. TALENTO HUMANO: FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS

En los últimos años, el marco histórico de la gestión organizacional ha experimentado transformaciones significativas que revelan un cambio de paradigma en cuanto al papel del ser humano dentro de la organización y la valoración de su potencial como activo fundamental para lograr productividad y competitividad (Jaramillo, 2018).

Ante eso, la evolución hacia una perspectiva más humanizada ha transformado la concepción filosófica de la gestión de recursos humanos, enfocándose en el reconocimiento del valor de las contribuciones individuales y en la capacidad del personal para impulsar la excelencia en los procesos de gestión. Es indudable que muchos trabajadores suelen estar insatisfechos con su empleo actual o con el clima organizacional en determinado momento, lo

cual se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Teniendo en cuenta los cambios en la fuerza laboral, estos problemas se vuelven cada vez más relevantes con el tiempo.

De acuerdo con Núñez (2019), todos los gerentes deben desempeñar un papel clave en el uso de técnicas de gestión del Talento Humano para mejorar la productividad y el desempeño laboral. Aunque los activos financieros, el equipamiento y las instalaciones son recursos necesarios para la organización, los empleados (el Talento Humano) tienen una importancia sumamente significativa. Ellos aportan la chispa creativa en cualquier organización.

Por lo menos, son las personas las encargadas de diseñar y producir bienes o servicios, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, establecer objetivos y estrategias para la organización. Sin un personal eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. Por lo tanto, el trabajo del director de Talento Humano consiste en influir en esta relación entre la organización y sus empleados.

Esta concepción filosófica cambia la percepción de la gerencia en esta área y propone el respeto a la condición humana del trabajador, siendo la esencia de esta investigación y buscando promover una reflexión que conduzca a la humanización de los gerentes. En la actualidad, los empleados tienen expectativas diferentes sobre el trabajo que desean desempeñar. Algunos desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo y en las ganancias financieras obtenidas por la organización. Otros cuentan con habilidades de mercado limitadas, lo que obliga a los empresarios a rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar (Brito, Padilla y Rigotti, 2019).

Las acciones de las personas siempre se basan en suposiciones básicas, especialmente en relación con la gestión de personal. Las suposiciones básicas sobre las personas, como si se les puede confiar, si les gusta su trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan de cierta manera y cómo deben ser tratadas, constituyen una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones relacionadas con el personal (contratación, capacitación, beneficios) reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía como esta? En cierta medida, es algo que se lleva consigo desde el principio. Sin embargo, es evidente que una persona trae consigo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, pero esta no está escrita en piedra, sino que debe evolucionar continuamente a medida que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias (Jaramillo, 2018).

En el ámbito del personal, esta nueva filosofía plantea posiciones claras sobre el valor del Talento Humano, que va mucho más allá de ser considerado simplemente como un recurso productivo. Aunque esta perspectiva todavía prevalece en muchas organizaciones en la gestión del personal, invita a adoptar de manera convincente la era del Talento Humano, no solo como retórica, sino como una filosofía en la práctica de los nuevos profesionales en esta área tan importante.

4.2.1. EL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las personas son el elemento más influyente en todas las organizaciones, ya que son responsables de diseñar objetivos y estrategias, generar innovaciones y llevar a cabo las actividades que permiten que una empresa se consolide en el mercado. El éxito o fracaso de las organizaciones depende de ellas.

Según Chiavenato (2020, p. 9), la gestión del Talento Humano “es una función relacionada con la forma en que se trata a las personas, buscándolas en el mercado, integrándolas, orientándolas, haciéndolas trabajar, desarrollándolas, recompensándolas, monitoreándolas y controlándolas; además, permite su colaboración efectiva para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”.

Según este autor, el proceso de gestión del Talento Humano está compuesto por una serie de subprocesos o subsistemas que se interrelacionan para el buen funcionamiento de toda la organización. Cualquier cambio que ocurra en alguno de estos subsistemas afectará a los demás, lo que requerirá adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Estos subsistemas son: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monito-

reo de personas. Este proceso depende en gran medida de la situación de la empresa, factores ambientales, organizativos, tecnológicos, humanos, entre otros. Por lo tanto, no existe un orden específico para el desarrollo de los subsistemas, ya que dependerá de la necesidad que tenga la empresa de utilizar al personal.

Teniendo en cuenta la perspectiva del autor citado, a continuación, se presenta el Cuadro 1, que muestra los seis (6) subsistemas, sus objetivos y las actividades que abarca cada uno:

Cuadro 1. Los seis subsistemas básicos en la gestión del Talento Humano

Subsistema	Objetivo	Actividades comprendidas
Admisión	Quién debe trabajar en la organización	Reclutamiento
		Selección
Aplicación	Qué deberán hacer las personas	Diseño de cargos
		Evaluación del desempeño
Compensación	Cómo compensar a las personas	Remuneración
		Beneficios sociales
Desarrollo	Cómo desarrollar a las personas	Entrenamiento
		Programas de cambio
		Comunicación
Mantenimiento	Cómo retener a las personas en el trabajo	Disciplina
		Higiene, seguridad y calidad de vida
		Relaciones sindicales
Monitoreo	Cómo saber quiénes son y lo qué hacen	Base de datos
		Sistema de información gerencial

Fuente: Chiavenato (2020).

4.2.1.1. SUBSISTEMA DE ADMISIÓN

El subsistema de admisión, según Chiavenato (2020), se compone de las actividades de reclutamiento y selección de personas, las cuales se encargan de proporcionar a la organización el Talento Humano necesario para su desarrollo efectivo. Por esa

razón, a continuación, se describen brevemente los componentes del subsistema de admisión, basados en las contribuciones teóricas de Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2019); Ariza, Morales y Morales (2021) y Chiavenato (2020): reclutamiento y selección.

A. RECLUTAMIENTO

Según Dolan y otros (2019, p. 71), el reclutamiento se define como “el conjunto de actividades que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de manera que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”. En otras palabras, este proceso tiene como objetivo atraer a un número adecuado de personas en el momento y lugar oportunos, para que tanto las personas como la organización puedan elegir en función de sus intereses.

A través del reclutamiento, las organizaciones no solo buscan atraer individuos, sino también aumentar la posibilidad de que estos permanezcan y desarrollen sus carreras una vez que sean contratados. La efectividad del reclutamiento es fundamental, ya que determina el éxito de las futuras contrataciones de la organización. Al atraer candidatos con las cualidades adecuadas, se incrementa la probabilidad de seleccionar individuos capaces de ejecutar de manera eficiente las estrategias de la organización y alcanzar los objetivos esperados (Ariza et al., 2021).

Según Chiavenato (2020), las empresas pueden recurrir a dos tipos de fuentes para cubrir las diferentes vacantes:

(a) Reclutamiento interno: se aplica a los candidatos que ya trabajan en la organización, es decir, a los empleados, con el fin de promoverlos (movimientos verticales) o transferirlos (movimientos horizontales) a otras actividades más desafiantes y motivadoras.

(b) Reclutamiento externo: se dirige a candidatos que se encuentran en el mercado laboral, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Según Ariza y otros (2021), las principales formas de incorporación a la empresa pueden ser a través de la institución donde se cursaron los estudios, mediante referencias de familiares o amigos que traba-

jen en la organización, anuncios en prensa, iniciativas personales, oposiciones o concursos públicos, entre otras.

B. SELECCIÓN

La selección funciona como un filtro a través del cual solo las personas que poseen las características deseadas para cada puesto o vacante pueden ingresar a la organización (Chiavenato, 2020). La importancia del proceso de selección radica en que proporciona a la organización el personal necesario para alcanzar sus objetivos, ya que cada candidato seleccionado debe poseer las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar eficientemente las actividades propias del puesto al que está optando.

La selección de personal es un proceso trascendental para la organización, ya que a través de él se decidirá quiénes serán los futuros colaboradores de la misma. Dependiendo de la correcta realización y calidad del proceso, los resultados de la selección podrán cumplir o incluso superar las expectativas. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad asumida por la gerencia de una organización, ya que es un factor determinante para el logro de sus objetivos. La finalidad de esta función es escoger y clasificar a los candidatos más adecuados a los requisitos del puesto.

Ariza y otros (2021) plantean que la actividad de selección consta de una serie de pasos o etapas, que incluyen la solicitud (llenado de la hoja de solicitud), la entrevista, las pruebas (conocimientos, psicométricas, de personalidad), la verificación de antecedentes, el examen médico, la toma de decisión de selección y la contratación de la persona.

4.2.1.2. SUBSISTEMA DE APLICACIÓN

La integración o aplicación de personas es un tema de suma importancia para cualquier organización, ya que permite formar equipos de trabajo eficaces para el desarrollo continuo de sus actividades. Esto se logra mediante la adaptación efectiva de los individuos a la empresa y la adopción de sus valores, normas y responsabilidades establecidos, los cuales deben ser internalizados por las personas para desempeñar de manera efectiva sus

tareas y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo.

Es relevante destacar que, aunque Chiavenato no menciona formalmente la orientación como parte del subsistema de aplicación, según Rodríguez (2021), este incluye los primeros pasos de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que deben desempeñar y la evaluación del desempeño en dicho cargo. A continuación, se describen estos aspectos:

A. ORIENTACIÓN

También conocida como inducción, la orientación se define como “la actividad que introduce a los empleados en la organización, sus obligaciones, ocupaciones y les presenta a las personas con las que trabajarán” (Dolan et al., 2019, p. 109). Esta actividad permite que el nuevo empleado se adapte más fácilmente a su nuevo puesto, lugar de trabajo y compañeros. Durante esta fase, el empleado se familiariza con sus funciones, conoce a sus compañeros de trabajo, a las personas a las que debe reportar, las instalaciones de la empresa y se familiariza con la visión y misión de la organización, lo que contribuye a desarrollar un sentido de pertenencia y mejorar su desempeño, alineándose con los objetivos de la organización Chiavenato (2020).

Dentro de la orientación de personas, también se incluye la socialización, que establece las bases y premisas del funcionamiento de la organización y el rol que el nuevo empleado desempeñará en ella. A través de la socialización, el nuevo empleado se compromete a cumplir un horario de trabajo, llevar a cabo ciertas actividades, seguir las indicaciones del supervisor, acatar normas y regulaciones internas, y cumplir con todas las responsabilidades relacionadas con su puesto (Chiavenato, 2020).

Según Chiavenato (2020), los métodos más utilizados en las organizaciones para lograr una socialización efectiva son los siguientes: (a) Proceso de selección: en esta etapa, el candidato obtiene información sobre el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas que trabajan en ella a través de entrevistas de selección. Esto le permite conocer el ambiente de trabajo, la cultura organizacional, sus colegas, las actividades desarrolladas,

los desafíos, las recompensas, el gerente y su estilo de gestión, entre otras características de la organización.

(b) Contenido del puesto: esta es una etapa crucial para inducir al nuevo personal sobre las actividades de la organización. Es importante asignar tareas que sean lo suficientemente desafiantes para proporcionar éxito en el inicio de la carrera en la organización y, gradualmente, asignar tareas más complejas o desafiantes.

(c) Supervisor como tutor: los supervisores son percibidos por los nuevos empleados como representantes de la organización, ya que desempeñan el papel de tutores durante los primeros meses o años de formación. Dependiendo de la calidad de las orientaciones proporcionadas, se generarán mayores o menores expectativas hacia la empresa. Por lo tanto, el supervisor debe cumplir cuatro funciones básicas con el nuevo empleado: proporcionar una descripción clara de las tareas que debe desempeñar, facilitar la información técnica necesaria para llevarlas a cabo, negociar las metas y resultados que el empleado debe alcanzar, y brindar retroalimentación oportuna y adecuada sobre la calidad de su desempeño.

(d) Equipo de trabajo: el equipo puede desempeñar un papel importante en el proceso de socialización de los nuevos empleados, satisfaciendo sus necesidades sociales y facilitando su adaptación. Además, los equipos tienen una gran influencia en las creencias y actitudes de los individuos con respecto a la organización y cómo deben comportarse.

(e) Programa de integración: este constituye el principal método de aculturación de los nuevos miembros en las prácticas de la organización. Su objetivo es que el nuevo integrante aprenda e internalice los valores, normas y estándares de comportamiento considerados esenciales y relevantes para un buen desempeño dentro de la empresa.

B. DISEÑO DE CARGOS

Al explicar el diseño de cargos, Chiavenato (2020, p. 167), dice que esto implica establecer el contenido del puesto, los métodos de trabajo y las interacciones con otros cargos. El autor

menciona que el diseño de un puesto implica definir cuatro condiciones esenciales: las tareas que el ocupante debe realizar (contenido del puesto), la forma en que deben llevarse a cabo (métodos y procesos de trabajo), a quién debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad) y a quién debe supervisar (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados. En ese orden de ideas, Koontz y Weihrich (2019) destacan algunas normas a considerar en el diseño de cargos:

(a) Alcance apropiado del cargo: debe existir un equilibrio en las responsabilidades asignadas. Si son pocas, el empleado puede sentirse limitado y subestimado; por otro lado, si son demasiadas, puede sentirse presionado y frustrado al no poder cumplirlas todas.

(b) Dedicación completa al cargo: el cargo debe requerir la dedicación total del tiempo y esfuerzo de la persona que lo ocupa.

(c) Habilidades administrativas requeridas para el diseño del cargo: se debe tener una clara comprensión de los requisitos de desempeño y adaptarlos al perfil de cualquier individuo apto para el cargo.

En relación con el diseño de cargos, existen dos elementos estrechamente relacionados, como la descripción y el análisis de cargos. La descripción se refiere a la explicación de todas las tareas, deberes y responsabilidades del cargo. Según Chiavenato (2020, p. 183), es una representación simplificada del contenido y las principales responsabilidades del cargo, y define qué hace el ocupante, cuándo, cómo, dónde y por qué lo hace. En la descripción se detallan las funciones o tareas, la duración de las actividades, los métodos a utilizar y los objetivos del cargo.

Por otro lado, el análisis de cargos, según Ariza y otros (2021), consiste en describir y registrar el propósito del cargo, las características de las tareas, las principales obligaciones y las condiciones en las que se llevan a cabo, así como el perfil de competencias (conocimientos, habilidades, actitudes) necesarias para su desarrollo.

C. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un procedimiento estructurado y sistemático que permite medir, evaluar e influir en los atri-

butos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida el empleado es productivo y si puede mejorar su rendimiento futuro (Dolan y otros, 2019).

Esta evaluación identifica los elementos relevantes del trabajo y las actividades a las que se dedica una persona, con el objetivo de emitir un juicio sobre ellos y utilizar la información obtenida en beneficio tanto del empleado como de la organización. Los sistemas de evaluación del desempeño son herramientas poderosas para mejorar la productividad e integrar las metas organizacionales con las metas personales de los trabajadores. Sin embargo, independientemente del sistema utilizado, las normas de desempeño deben vincularse con las áreas clave de resultados del cargo y garantizar que los problemas sean abordados de manera constante y justa.

D. REMUNERACIÓN

La remuneración es un importante incentivo para el personal en el desempeño de sus actividades. Las personas esperan recibir una compensación justa, que puede incluir salario, bonos, seguro de vida y salud, entre otros, para motivar su contribución al desarrollo de la organización.

Según Chiavenato (2020, p. 233), la remuneración es “el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados como resultado de su empleo”. Esto abarca las remuneraciones básicas, incentivos salariales, remuneraciones indirectas y beneficios. Las organizaciones deben elaborar planes de remuneración que beneficien tanto a la empresa como a los empleados, con el fin de lograr objetivos estratégicos y promover el desarrollo personal.

Para operar dentro de estándares adecuados, las organizaciones deben diseñar e implementar sistemas de recompensas y sanciones para premiar o sancionar el desempeño o comportamiento del personal, estableciendo límites en su conducta (Chiavenato, 2020). Existen diversas formas de reforzar un buen desempeño por parte de los trabajadores, y las recompensas y el reconocimiento deben formar parte esencial de los planes de la

organización para motivar a los empleados a trabajar en pro de los objetivos de la empresa.

En este sentido, la compensación en la organización, según Ariza y otros (2021), se basa en dos principios: equidad interna y competitividad externa. La gerencia debe evaluar y reflexionar en dos direcciones: hacia adentro, considerando la estructura organizativa, la distribución de los puestos de trabajo y las diferencias de responsabilidad para generar diferencias salariales significativas, y hacia afuera, actualizando la información sobre salarios en empresas del mismo sector y diseñando puestos de trabajo, valorando competencias individuales y evaluando el desempeño en base a estos aspectos mencionados anteriormente.

Para complementar lo dicho, Chiavenato (2020) menciona que el sistema de recompensas incluye el paquete completo de beneficios que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para su distribución. No solo se consideran los salarios, sino también las vacaciones, ascensos a puestos con mayores beneficios, estabilidad laboral, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o de desarrollo adicional, y varias formas de reconocimiento por servicios destacados.

E. BENEFICIOS SOCIALES

El salario relacionado con el cargo desempeñado representa solo una parte del paquete de compensación que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. En general, la remuneración comprende muchas otras formas además del salario, y una parte significativa de la compensación total está compuesta por beneficios y servicios sociales.

Según Chiavenato (2020, p. 283), los beneficios sociales son “regalías y ventajas que las organizaciones otorgan total o parcialmente a los empleados como pagos adicionales al salario. En general, constituyen un paquete que es parte integral de la remuneración del personal”. Estos privilegios ofrecidos a los trabajadores incluyen atención médico-hospitalaria, seguro de vida, subsidios alimentarios, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación, préstamos para vivienda y vehículo, entre otros.

En ese sentido, las empresas con visión de futuro se preocupan por mantener una fuerza laboral eficiente y saludable, y desarrollan beneficios de carácter socioeconómico. Esta gestión inspira una moral elevada y promueve actitudes positivas hacia las organizaciones productivas, manteniendo niveles adecuados de calidad de vida en el trabajo.

4.2.1.3. SUBSISTEMA DE DESARROLLO

El subsistema de desarrollo se enfoca en la formación, capacitación, entrenamiento, educación y desarrollo del Talento Humano, con el objetivo de crear nuevos hábitos y comportamientos que permitan a los individuos ser más efectivos en el cumplimiento de sus tareas. Este subsistema abarca actividades como el entrenamiento de personas, el desarrollo personal y organizacional, así como la comunicación óptima entre todos los miembros de la organización. Dentro de este marco, se llevan a cabo las siguientes actividades: entrenamiento, programas de cambio y comunicación.

A. ENTRENAMIENTO

Según Dolan et al. (2019), el entrenamiento se refiere a cualquier esfuerzo destinado a mejorar el rendimiento actual o futuro del empleado mediante el aprendizaje y el desarrollo de sus habilidades. Este proceso puede implicar cambios en la actitud, así como mejoras en conocimientos y capacidades.

El objetivo de cualquier plan de entrenamiento es eliminar las deficiencias en el rendimiento de los empleados que puedan afectar la productividad de la empresa. Además, el entrenamiento puede contribuir a aumentar el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales, ya que, al sentirse valorados, se reducen los niveles de rotación y ausentismo, lo cual beneficia a la organización en términos de ganancias.

El entrenamiento puede ser proporcionado tanto a los nuevos empleados como a los más experimentados. En ambos casos, es necesario garantizar que tengan un desempeño satisfactorio. Para los nuevos empleados, el entrenamiento les permite

adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su trabajo. En el caso de los empleados más experimentados, el entrenamiento busca mejorar sus conocimientos y eliminar cualquier mal hábito que pueda haberse desarrollado.

Antes de iniciar el entrenamiento, los responsables de la gestión del Talento Humano deben evaluar las necesidades tanto de los empleados como de la organización, con el fin de determinar los objetivos a perseguir. Una vez establecidos estos objetivos, se deben tener en cuenta los principios del aprendizaje, así como el contenido específico de los programas de entrenamiento. La evaluación de necesidades se utiliza para diagnosticar los problemas existentes y los desafíos ambientales que pueden ser abordados mediante la capacitación, así como para identificar las necesidades futuras que se deben cubrir a través del desarrollo a largo plazo. Según Chiavenato (2015), el entrenamiento es un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro etapas:

- a. Diagnóstico: se realiza un inventario de las necesidades de entrenamiento que deben ser abordadas. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- b. Diseño: se elaboran programas de entrenamiento para satisfacer las necesidades identificadas en el diagnóstico.
- c. Implementación: se lleva a cabo la aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- d. Evaluación: se verifica los resultados obtenidos a través del entrenamiento.

B. PROGRAMAS DE CAMBIO

Al hablar de cambio, es inevitable hablar del desarrollo organizacional, pues que esto implica la revisión constante de los objetivos para asegurar que estén alineados con el entorno en el que opera la organización, según Chiavenato (2020) Esto puede implicar reestructuraciones en los procesos, departamentos, productos, tecnologías y otros factores que influyen en el funcionamiento diario de la organización. El objetivo es lograr un desarrollo continuo y adaptarse a los cambios del entorno. Este autor, define el desarrollo organizacional como “(..) el proceso de aplicar cambios

planificados y deliberados en los individuos, los grupos y la estructura de una organización, con el objetivo de mejorar la efectividad y el desempeño en respuesta a los desafíos del entorno”.

De acuerdo con Chiavenato (2020), el desarrollo organizacional solo se produce cuando se implementan cambios intencionales y previamente planificados en los individuos. Estos cambios buscan mejorar la efectividad y el rendimiento de la organización en respuesta a los desafíos y oportunidades que se presentan en su entorno.

Una actividad a largo plazo, apoyada por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación organizacional, a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional, con ayuda de un consultor, facilitador y la utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluidas la acción y la investigación (Chiavenato, 2020, p. 334).

El desarrollo organizacional se centra en las necesidades futuras tanto de los individuos como de la organización en su conjunto, así como en los requisitos más complejos relacionados con la estructura y el trabajo organizacional. Su premisa fundamental es la integración de los objetivos individuales y organizacionales para lograr un trabajo gratificante y estimulante, que brinde oportunidades de desarrollo personal.

Para hacer énfasis en la idea, un aspecto crucial para el desarrollo tanto del individuo como de la organización es la planificación de la carrera profesional. Según Dolan y otros (2019), la planificación de la carrera profesional abarca las actividades laborales y los roles desempeñados por una persona a lo largo de su vida, con el fin de establecer metas profesionales y determinar la forma de actuar que conduzca a su consecución. Se trata de un compromiso mutuo entre la organización y el individuo para lograr el desarrollo profesional, basado en la evaluación del potencial y la capacidad para alcanzar metas de desempeño en puestos de responsabilidad en un plazo breve. Esto implica establecer

etapas o rutas definidas, utilizar los métodos de formación adecuados y establecer condiciones contractuales precisas.

Entonces, Para llevar a cabo una planificación de carrera efectiva, es necesario considerar los siguientes elementos (Ivankevich, Konopaske y Matteson, 2016):

- (a) Una planificación estratégica a largo plazo.
- (b) El respaldo total de la alta dirección.
- (c) Opciones de crecimiento personal atractivas y motivadoras.
- (d) Un nivel adecuado de desarrollo en la gestión de personas.
- (e) La presencia de cualidades potenciales auténticas en los participantes y la voluntad de cumplir con el plan.
- (f) La implicación de toda la organización.
- (g) Un diseño adecuado del plan de carrera.
- (h) La implementación del plan, con controles y responsables capacitados para llevarlo a cabo.

En este contexto, la planificación de la carrera profesional es el proceso de establecer los objetivos que se desean lograr en la vida laboral de una persona. Las organizaciones en todo el mundo han reconocido que ayudar a sus empleados a tomar decisiones relacionadas con su carrera profesional conduce a una mayor satisfacción y lealtad en el lugar de trabajo.

Es importante que, la organización promueva la planificación de carrera de sus empleados para poder contar con un personal calificado y motivado para ocupar vacantes antes de que se presenten. Además de considerar la duración y la persona encargada de realizar el plan de carrera, también se deben tener en cuenta aspectos como el diseño, la presentación y la ejecución del plan, con el fin de involucrar a los empleados durante todo el proceso. Esto garantiza el éxito de la evaluación y la implementación de los controles adecuados.

C. COMUNICACIÓN

Según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2019), la comunicación desempeña un papel crucial en ayudar a los miembros de una organización a alcanzar metas individuales y generales, adaptarse a los cambios, coordinar actividades y dirigirse de manera

relevante. Si la comunicación dentro de la organización es deficiente, los resultados obtenidos por los empleados serán menores. Es fundamental informar a los empleados sobre las normas, políticas y objetivos de la organización, así como sobre los procesos de orientación, desarrollo, beneficios, entre otros. Sin esta información, los empleados no sabrán qué acciones seguir para lograr los objetivos establecidos por la organización.

La comunicación puede tener lugar entre individuos en persona o en grupos. Además de transmitir información necesaria para el desarrollo de las tareas, la comunicación tiene un impacto directo en el clima organizacional y, por lo tanto, en el rendimiento de los individuos. Si las comunicaciones son incorrectas, distorsionadas o falsas, se generará descontento, desmotivación, desorientación y otros factores que pueden perturbar el equilibrio del entorno laboral. Kreps (citado por Ivancevich y otros, 2019) propone tres principios generales para fomentar el desarrollo de comunicaciones éticas en la organización:

- Los miembros de la organización no deben engañarse intencionalmente.
- La comunicación entre los miembros de la organización no debe dañar deliberadamente a otros.
- Los miembros de la organización deben ser tratados con equidad.

4.2.1.4. SUBSISTEMA MANTENIMIENTO

La gestión efectiva del talento va más allá del proceso de reclutamiento y selección para asegurar la incorporación de personal calificado. También implica un sistema de mantenimiento de las condiciones laborales que garantice la satisfacción de los individuos con las tareas asignadas y el entorno de trabajo. Este sistema de mantenimiento del personal abarca varias funciones esenciales para lograr un alto nivel de integración y motivación, como la disciplina, la higiene, la seguridad laboral y las relaciones sindicales.

A. DISCIPLINA

Dentro de las organizaciones, las personas desempeñan diversas tareas, se relacionan con colegas y supervisores, atienden a los clientes y visualizan metas y resultados a alcanzar. Por

lo tanto, es importante que se ajusten a las normas y políticas organizacionales (Chiavenato, 2020). La disciplina se refiere a cómo las personas se comportan en relación con las reglas y procedimientos aceptados por la organización (Chiavenato, 2020). Se espera que los empleados tengan autodisciplina o autocontrol, es decir, que no necesiten una supervisión constante para mantener un comportamiento óptimo y alineado con las expectativas de la organización. Cuando el personal está identificado y motivado, es consciente de lo que se espera de ellos, y la gerencia se enfoca en los resultados de los procedimientos en lugar del trabajo individual de cada persona.

En este contexto, Chiavenato (2020) considera una serie de condiciones para mantener la orden que deberían aplicarse a todas las violaciones de las reglas de la organización, ya sean leves o graves. Estos los llama patrones disciplinarios e incluyen:

Comunicación clara de las reglas y criterios de desempeño: tanto los empleados como los supervisores deben comprender completamente los estándares de comportamiento y los procedimientos disciplinarios.

(a) Documentación de los hechos: los supervisores deben registrar las pruebas que respalden sus acciones disciplinarias para evitar dudas, subjetividad o arbitrariedad. Sin embargo, los empleados también tienen el derecho de refutar la evidencia y presentar documentación para su defensa.

(b) Respuesta coherente ante la violación de las reglas: los empleados deben sentir que la disciplina se aplica de manera coherente y predecible, sin discriminación ni favoritismo.

B. HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La higiene se refiere a un conjunto de normas y procedimientos destinados a proteger la salud y el bienestar tanto físico como mental de los trabajadores. Estas medidas buscan prevenir los riesgos para la salud asociados con las tareas y el entorno físico en el que se llevan a cabo las labores. Por otro lado, la seguridad se enfoca en la prevención de accidentes y la gestión de los riesgos ocupacionales. En cuanto a la calidad de vida en

el trabajo, abarca aspectos físicos, ambientales y psicológicos del entorno laboral (Chiavenato, 2020).

Por ente, en las organizaciones modernas, la educación, el desarrollo y el rendimiento efectivo dependen en gran medida de la eficiencia y del sentido de responsabilidad del personal. Por esta razón, cada vez más organizaciones destinan tiempo y recursos a la prevención de accidentes y lesiones en el lugar de trabajo. Esto representa ventajas significativas tanto a nivel económico para la organización, como para el bienestar del personal y la comunidad en general.

Frente a lo explicado, Lugo (2019), establece un plan integral de higiene, seguridad y calidad de vida generalmente debe incluir los siguientes elementos:

(a) Servicios médicos adecuados, que abarquen situaciones de emergencia y primeros auxilios en caso de ser necesarios. Estas facilidades deben ofrecer exámenes médicos de admisión, atención de lesiones relacionadas con enfermedades profesionales, primeros auxilios, control y eliminación de áreas insalubres, registros médicos precisos, supervisión de aspectos relacionados con la higiene y la salud, y relaciones éticas y de cooperación con las familias de los empleados enfermos.

(b) Prevención de riesgos para la salud, que incluyen aspectos químicos (intoxicación por inhalación o contacto cutáneo), físicos (ruido, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes) y biológicos (microorganismos patógenos).

(c) Servicios adicionales como parte de la inversión empresarial en la salud de los empleados y la comunidad. Estos pueden comprender programas informativos para mejorar los hábitos de vida y brindar información sobre higiene y salud, colaboraciones con entidades locales para ofrecer servicios como radiografías, programas recreativos, conferencias, películas, entre otros. También implica una verificación conjunta entre supervisores, médicos y ejecutivos para detectar señales de desajuste que puedan requerir cambios en el tipo de trabajo, departamento u horario. Además, se deben establecer provisiones financieras para cubrir casos de ausencia prolongada del trabajo debido a enfermedad o accidente,

a través de planes de seguro de vida y seguro médico colectivo. Por último, se considera la extensión de beneficios médicos a los empleados jubilados, incluyendo planes de pensión o jubilación.

C. RELACIONES SINDICALES

Las relaciones entre las empresas y los sindicatos desempeñan un papel complementario en la gestión del Talento Humano. Su objetivo es minimizar las restricciones que enfrenta la administración a través de negociaciones ágiles y una administración justa del contrato colectivo (Ariza et al., 2021).

Estas relaciones, según Chiavenato (2020), se relacionan con el trabajo del personal y son objeto de negociación y acuerdo con los sindicatos. Entre sus funciones se encuentran garantizar salarios justos, horarios de trabajo, pago de prestaciones, procesos de jubilación y condiciones laborales (Convenio Colectivo de Trabajo); además de regular el trato de la gerencia hacia los trabajadores.

Dentro de las organizaciones, también se pueden establecer políticas de relaciones con los sindicatos que reflejen directamente la ideología, cultura y valores adoptados por la alta gerencia. Estos aspectos, a su vez, están influenciados por la etapa de desarrollo del sindicalismo, el régimen político gubernamental y la situación económica del país, entre otros factores ambientales.

A lo largo de la historia, los sindicatos han generado cambios en el comportamiento de los gerentes y en el desempeño de las funciones de recursos humanos. Para evitar la intervención sindical, algunas empresas, según Parra (2018), utilizan prácticas efectivas de gestión de personal, como el diseño de empleos que sean satisfactorios para los trabajadores, la capacitación de empleados y gerentes para alcanzar niveles de rendimiento esperados, y la evaluación y recompensa de comportamientos basados en el desempeño real.

En caso contrario, las organizaciones deben estar preparadas para negociar con el sindicato un acuerdo conocido como Convención Colectiva de Trabajo. Este acuerdo, según Ariza (2021), es un documento legal celebrado entre un empleador o

grupo de empleadores y un grupo de trabajadores o sus representantes autorizados, en el cual se regulan los derechos y deberes de ambas partes.

En ese sentido, la obtención de una Convención Colectiva de Trabajo implica llevar a cabo una serie de negociaciones entre los representantes de los trabajadores y los de la organización. Durante estas negociaciones, cada parte utiliza la argumentación y sus recursos de negociación para buscar obtener los mayores beneficios posibles.

4.2.1.5. MONITOREO

Según Chiavenato (2020, p. 416), el monitoreo implica “seguir de cerca las diversas actividades de la organización para garantizar su ejecución planificada y el logro de los objetivos”. Para lograrlo, el autor sugiere la creación de un banco de datos que permita el uso de un sistema de información integrado, favoreciendo así la descentralización del proceso de toma de decisiones de manera efectiva. Además, este sistema proporcionará la información necesaria sobre el personal de la empresa para llevar a cabo las actividades planificadas, supervisar y controlar la ejecución de los planes según los estándares establecidos. A continuación, se detalla cada uno de estos aspectos.

A. SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Las organizaciones necesitan contar con información sobre su personal para tomar decisiones eficaces y adecuadas en cuanto a su gestión. Con este fin, se establece un sistema de información de recursos humanos que permite tanto al personal como a los empleados recibir información sobre su desempeño y su contribución a la organización.

En este contexto, Chiavenato (2020, p. 526) define un sistema de información gerencial como “un sistema planificado para recopilar, almacenar, mantener, combinar, validar y difundir información de manera que los gerentes puedan tomar decisiones efectivas”. Este sistema utiliza datos proporcionados por todos los departamentos involucrados en la gestión de personal

de la organización, como reclutamiento, selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, administración salarial, registros y seguimiento de personal, control de ausencias y retrasos, estadísticas de personal, higiene y seguridad, así como las respectivas jefaturas.

Los resultados obtenidos a través del monitoreo del personal, junto con las modificaciones, correcciones y recomendaciones, deben estar disponibles para satisfacer las necesidades administrativas de los niveles gerenciales de la organización, permitiéndoles cumplir funciones de planificación, dirección de operaciones, revisión y toma de decisiones. Para lograr estos objetivos, la información debe ser oportuna, completa y acompañada de las aclaraciones pertinentes.

Esto destaca la importancia de que una organización cuente con un sistema de información que identifique las necesidades actuales y futuras en materia de personal, aprovechando así su potencial para convertirse en una ventaja competitiva a corto, mediano y largo plazo. Dentro de este contexto, se debe considerar la utilización de un inventario de datos sobre el personal en el mencionado sistema, del cual se explicará seguidamente.

B. BASES DE DATOS SOBRE EL PERSONAL

El inventario de datos sobre el personal consiste en toda la información relacionada con los empleados que la organización ha almacenado formalmente. Esta información puede ser estadística y se encuentra guardada en los archivos de empleados. Incluye diversos aspectos como el número de empleados, cargos, distribución funcional del personal, edad, sexo, salarios, beneficios, entrenamientos, candidatos y registros médicos, entre otros (Chiavenato, 2020).

Dicha información puede comprender detalles sobre la educación, trayectoria, resultados de evaluaciones de desempeño y el tipo de cargos y tareas adecuados para cada individuo. Los archivos de personal manejan información relevante como el título del cargo actual, habilidades actuales, nivel educativo, experiencia, cargos para los cuales el empleado es apto, referencias labora-

les, aspiraciones del empleado y resumen de evaluaciones, entre otros aspectos importantes para la organización. Esto permite al encargado de la gestión de Talento Humano determinar si cuenta con el personal necesario para llevar a cabo las actividades planificadas y, en caso de no poseerlo, evaluar la posibilidad y viabilidad de adquirir dichos talentos externamente.

En este sentido, para determinar la disponibilidad de personal que satisfaga las necesidades actuales y futuras, es fundamental recopilar y almacenar datos en cinco categorías que se convierten en indicadores de gestión, según Parra (2018). Estas categorías son las siguientes:

(a) Distribución funcional del personal: Consiste en clasificar a los empleados según los tipos de cargos que desempeñan. Esta información se puede obtener de las descripciones de cargos, listas de empleados y nóminas, y suele originarse en el lugar físico donde la persona trabaja.

(b) Factores personales: La información de esta categoría se refiere a la edad actual del empleado, la edad de jubilación prevista y las personas que dependen de él.

(c) Educación: La educación y las áreas de especialización de los empleados pueden indicar en qué medida la organización puede contar con personal interno para sus actividades proyectadas y alcanzar sus objetivos. Es importante que cada organización tenga un programa de formación sistemática para fomentar la creación de conocimientos en los procesos y potenciar el Talento Humano como una ventaja competitiva.

(d) Desempeño del empleado: El desempeño de los empleados es un elemento fundamental para el desarrollo de cualquier organización, ya que la calidad de las actividades de la empresa depende de la formación y motivación que se brinde a cada empleado. Por lo tanto, es necesario considerar los puntos fuertes y débiles que puedan afectar el rumbo futuro de la empresa.

(e) Objetivos de los empleados: En esta categoría se deben tener en cuenta las aspiraciones, objetivos y preferencias de los empleados con el fin de fomentar una mayor lealtad hacia las metas y la misión de la empresa, aumentando así las probabilidades de éxito.

Es importante destacar que después de diseñar e implementar un sistema de gestión del Talento Humano en una organización, se debe garantizar que todos los procesos funcionen de la mejor manera posible. Para lograrlo, se requiere una evaluación continua que permita medir la eficiencia y eficacia del sistema en todos sus aspectos. El monitoreo no solo permite identificar las contribuciones del departamento encargado de las funciones de personal, sino que también facilita la uniformidad de las políticas y procedimientos, detecta problemas latentes, garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales, reduce costos al mejorar los procedimientos y promueve los cambios necesarios para que la organización alcance y mantenga su competitividad.

III

RUTA METODOLÓGICA

5. PARADIGMA EPISTEMOLÓGICO

El paradigma epistemológico sirvió de marco de referencia para establecer criterios científicos, en lo referente al uso de herramientas metodológicas, instrumentos, tipo y formas de recolección de datos, al mismo tiempo, que permitió decidir cuál es el objeto de estudio y la forma en la cual se desarrolló la investigación.

El filósofo Thomas Kuhn (1971, p. 13, citado por Rodríguez, 2021), fue el pionero en vincular el término paradigma con la ciencia. Según plantea este autor (p. 18), los paradigmas son “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”. De allí, se infiere que el citado autor, al conceptualizar el término paradigma, reconoce la existencia de distintas formas de hacer ciencia, y acepta que éstas pueden evolucionar con el tiempo, dando paso al surgimiento de un proceso reflexivo por parte de la comunidad científica, que conlleve a nuevas corrientes de pensamiento.

Por otra parte, Sáez (1986, p. 16, citado por Rodríguez, 2021, p. 18), presenta una propuesta clarificadora acerca del término paradigmas; lo define como “plataformas conceptuales relativas a la realidad y desde las cuales se mantiene implícita o explícitamente determinados supuestos teóricos y determinadas metodologías de trabajo e investigación”. Desde esta perspectiva, el término paradigma se vincula a unos supuestos teóricos.

Al respecto Guba y Lincoln (1994, citado por Rodríguez, 2021), en un sentido muy similar al de Sáez, explica a qué se refieren esos supuestos teóricos, que según su criterio, definen y distinguen a un paradigma de otro por la clase de respuestas que dan a unas preguntas claves a saber: a nivel ontológico, ¿cuál es la naturaleza de la realidad?, ¿cómo se puede llegar a saber?; a nivel epistemológico, ¿cuál es la relación entre el conocedor (sujeto de la investigación) y lo que se pretende conocer (objeto)?; a nivel metodológico, ¿cómo llega el conocedor a lo que pretende conocer?

Del mismo modo, Palella y Martins (2018, p. 39), afirma que los paradigmas “son el producto de las creencias, valores y

técnicas compartidas socialmente; se construyen con el tiempo y se estructuran en contextos determinados”. Adicionalmente, estos autores (2018), aclaran que los paradigmas representan una fortaleza en tanto se organizan según las formas y modos de vida dentro de las cuales surgen. Por otra parte, Ramírez (2003, p. 197, citado por Rodríguez, 2021), considera que un “paradigma epistemológico”, se refiere al “conjunto de supuestos y conceptualizaciones normativas que fundamentan el desarrollo del proceso de transmisión y reproducción del conocimiento”.

Sobre la base de los planteamientos expuestos, se deduce que el término paradigma implica una forma particular de conceptualizar e interpretar la realidad, adoptada por una comunidad científica en particular, en un momento histórico determinado. Así, el paradigma epistemológico establece las condiciones básicas de coherencia y validez, que, en el ámbito de la filosofía y metodología de la ciencia, fundamentan y fortalecen las decisiones para dar respuesta a una necesidad de conocimiento.

Cabe destacar, que la selección de una base epistemológica –metodológica del proceso investigativo, está condicionada por los hechos que lo delimitan, así como también, por el estilo del pensamiento de los investigadores. Esto significa, que el enfoque epistemológico no puede imponerse, sino que debe responder a las necesidades e intereses de los investigadores y a las circunstancias en que se desarrolla el estudio.

Dentro de las distintas concepciones investigativas, se encuentra el paradigma con enfoque cuantitativo. Según plantea Hernández, Fernández y Baptista (2018), el mencionado enfoque se origina en la obra de Auguste Comte y Émile Durkheim; ellos propusieron, que el estudio sobre los fenómenos sociales amerita ser científico. Estos autores afirmaban, que todas las cosas o fenómenos que estudiaban las ciencias eran medibles; a esta corriente se le llama positivismo.

En criterio de Palella y Martins (2018, p. 39), el paradigma con enfoque cuantitativo, se caracteriza por “privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza una realidad”. Esta argumentación, se fundamenta según los

citados autores, en el principio de que “lo que no se puede medir no es digno de credibilidad”. Por ello, dentro del paradigma con enfoque cuantitativo, todo debe estar soportado en el número, en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno investigado.

Adicionalmente, de Palella y Martins (2018), señalan que el paradigma con enfoque cuantitativo se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, esta corriente de pensamiento, relega la subjetividad humana y busca la verificación empírica de los hechos y sus causas, con el objetivo de establecer leyes universales.

En tal sentido, el positivismo se considera la base del desarrollo formal del método científico y de la investigación. Así, la presente investigación, se enmarca dentro del paradigma cuantitativo-positivista-empírico, por cuanto se busca explicar cómo el Trabajo Decente fortalece el Talento Humano.

6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los objetivos y a las variables de estudio, la presente investigación se enmarca en una investigación de tipo explicativa. En criterio de Hernández et al (2018), el alcance de este tipo de estudios va más allá de la explicación de conceptos o fenómenos, así como del establecimiento de relaciones entre conceptos; están orientados a dar respuesta por las “causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales”. Estos autores afirman, que la investigación explicativa se centra en explicar “por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”.

Asimismo, Palella y Martins (2018, p. 103), afirman que la investigación explicativa “se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos complejos y delicados, en los que el riesgo de cometer errores es alto”. Para estos autores, el objetivo de este tipo de investigación es el de “encontrar las relaciones causa – efecto de ciertos hechos con el objeto de conocerlos con mayor profundidad”.

Desde la perspectiva de Hurtado y Toro (2020), las investigaciones explicativas dan lugar al surgimiento, reconstrucción,

reestructuración, reformulación o aplicación de las teorías. Adicionalmente, la citada autora menciona que es intención de estas teorías, proporcionar una explicación de los acontecimientos y sus relaciones, los cuales pueden ser inferidos a partir de situaciones observadas.

Agrega la misma autora, que esas investigaciones pueden alcanzar varios niveles, no sólo de generalidad, sino de precisión en lo que respecta a la explicación propiamente dicha. Estos niveles son: identificación, ponderación y elaboración del modelo explicativo o explicación propiamente dicha.

De esa forma, el nivel de identificación consiste en identificar posibles efectos causales o generadores, es decir, ocurre cuando los investigadores conocen el efecto y busca conocer cuáles son los posibles factores que han conllevado a que ese evento suceda con esas características y en ese contexto. Asimismo, el nivel de ponderación, aplica cuando los investigadores no sólo identifican los posibles procesos causales vinculados, sino que también, especifica la contribución que cada uno de estos procesos, hace a la varianza total del evento que se desea explicar.

El tercer nivel, corresponde a la elaboración del modelo explicativo o explicación propiamente dicha, consiste en identificar y describir los procesos (no únicamente los eventos), en otras palabras, las pautas relacionales y el modo de ocurrencia que permite entender cómo y por qué una determinada configuración de eventos, bajo determinadas condiciones y relaciones, son capaces de generar el evento que se busca explicar.

En el caso particular de este estudio, el nivel de elaboración del modelo explicativo o explicación propiamente dicha, es el que más se ajusta a los objetivos planteados en la investigación; ya que se identifican y describen los procesos, y la forma de ocurrencia que permite comprender cómo y por qué cierta configuración de eventos, bajo ciertas condiciones y relaciones, son capaces de generar el evento que se pretende explicar. Por tanto, se determina que el presente estudio corresponde a una investigación explicativa - nivel explicación, ya que se plantea explicar el Trabajo Decente como Potenciador Estratégico del Talento Humano en Instituciones de Educación Superior.

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación tiene como propósito proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías. Fundamentalmente, se refiere a dónde, cuándo y cómo obtener la información sobre las variables. Es decir, representa la estrategia adoptada por los investigadores para responder a la problemática. En el caso particular, esta investigación se consideró no experimental, de campo y transeccional.

Según lo planteado por Hernández et. al. (2018), en un estudio no experimental “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” Por ende, se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto, para después analizarlos.

Asimismo, Kerlinger y Lee (2018), definen la investigación no experimental como la búsqueda empírica y sistemática en la cual el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido, o son inherentemente manipulables. En tal sentido, esta investigación puede ser considerada no experimental, pues no pretende manipular ninguna de las variables objeto de estudio; así los fenómenos se observaron en su contexto natural para luego ser analizados.

Desde el punto de vista de la recolección de datos, esta investigación se considera de campo, debido a que se aplicaron cuestionarios a las fuentes de información primaria, directamente en las empresas objeto de estudio. Al respecto, Sabino (2020), define los estudios de campo como aquellos que se fundamentan en obtener información directamente de la realidad, sin manipular las variables, únicamente tomando los datos en su propio ambiente.

Con relación a la dimensión temporal de la investigación, este estudio se considera transeccional, por cuanto las variables (Trabajo Decente y Talento Humano) se estudiaron en un sólo momento del tiempo y se midieron según los criterios de la población objeto de estudio, la cual proporcionó la información

necesaria para su estudio. Al respecto, Hernández, et. al (2014), plantea que los diseños de investigación transeccional o transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

8. POBLACIÓN Y MUESTRA

En todo proceso de investigación resulta pertinente considerar los sujetos que aportaran la información, por lo cual es necesaria la delimitación espacial del estudio, es decir, especificar el universo donde se llevará a cabo el mismo. Al respecto Hurtado (2020, p. 140), señala que la población está constituida por “el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar”. De forma similar, la define Hernández et. al. (2018), como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

En criterio de Chávez (2018), la población está constituida por el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados; ésta se encuentra conformada por características o estratos que permite distinguir a los sujetos unos de otros. En el caso particular de esta investigación, la población está conformada por docentes administrativos tiempo completo y tiempo completo ocasional.

Asimismo, la unidad de observación o de análisis, definida por Hernández, et. al. (2018) y Hurtado y Toro (2020), como aquella a través de la cual se obtiene la información, la constituyen las Instituciones Públicas de Educación Superior del departamento de Norte de Santander.

Según Hernández et al (2018), la muestra “es un subgrupo de la población, del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta”. Este mismo autor, señala que cuando se incluye en el estudio a todas las unidades de análisis que conforman la población, se estaría realizando un censo. Dado que, en esta investigación, el número de unidades de observación es finito y accesible, se realizó un censo poblacional.

Por otra parte, Palella y Martins (2018), señalan que cuando los investigadores seleccionan una muestra, debe describir los me-

canismos aplicados para su obtención, proceso al cual denomina muestreo. Desde esta perspectiva, en esta investigación se realizó un muestreo intencional, definido por los referidos autores, como un proceso mediante el cual los investigadores establecen previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis.

En tal sentido, se exponen a continuación los criterios para la selección de este tipo de muestreo:

- (a) Accesibilidad a las unidades de información por parte de la investigadora;
- (b) Criterio de inclusión dada las características de la población elegida para participar en el estudio.

Una vez establecido el diseño de la investigación se recolectaron los datos referentes a las variables objeto de estudio. Para ello resultó determinante la pertinente selección de las técnicas de recolección de información, así como la idoneidad de los instrumentos utilizados. Al respecto, Arias (2018, p. 67), define técnica como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”.

Cuadro 3. Descripción de la Población

No.	Razón Social	No. de Informantes
1	- Universidad de Pamplona	108
2	- Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Cúcuta	43
3	- Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña	23
4	- Instituto Superior de Educación Rural ISER	18
	Total	192

Fuente: Elaboración propia (2022).

Para estimar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas de Palella y Martins (2018, p. 109):

$$n = \frac{N}{e^2 (N - 1) + 1}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población (192 informantes)

e= Error de estimación (5% = 0.05)

Sustituyendo,

$$n = \frac{192}{0.05^2 (192-1)+1} = \frac{192}{0.0025 (191)+1} = \frac{192}{0.4778+1} = \frac{192}{1.48} = 129,7 = 130$$

Aplicando el factor de corrección para poblaciones finitas (Parra, 2018, p. 35), se verifica que el tamaño muestral represente 10% o más de la población (130/192 = 0.677, es decir, 67.7%). Una vez confirmado, se procede al ajuste de la muestra a partir de la siguiente fórmula:

$$\frac{n_0}{\frac{n_0+(N-1)}{N}} = \frac{130}{\frac{130+(192-1)}{192}} = \frac{130}{\frac{130+(191)}{192}} = \frac{130}{\frac{321}{192}} = \frac{130}{1.67} = 77.8 = 80 \text{ informantes}$$

Dada la disponibilidad de los docentes de las instituciones consideradas, se redondea el tamaño de la muestra a 80 informantes. Y seguidamente, se realizó cálculo de cada estrato a través de la fórmula de afijación proporcional para muestras aleatorias estratificadas (Parra, 2018, p. 55), cuyos resultados se presentan en el Cuadro 3:

Cuadro 4. Estratificación de la Muestra

No.	Razón Social	No. de Informantes
1	- Universidad de Pamplona	45
2	- Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Cúcuta	18
3	- Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña	10
4	- Instituto Superior de Educación Rural ISER	7
	Total	80

Fuente: Elaboración propia (2022).

9. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Asimismo, Palella y Martins (2018, p. 134), afirman que la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. Por tanto, se elige la encuesta como técnica en esta investigación. En lo que respecta al instrumento, Hernández et al (2014), refiere que un instrumento de medición apropiado debe ser capaz de registrar datos observables, que representan verdaderamente los conceptos o variables tomados en consideración por los investigadores.

En esta investigación, para la medición de la variable Trabajo Decente, se construyó un cuestionario conformado por treinta y siete (37) ítems, estructurados en cinco (5) dimensiones: Condiciones de Trabajo, Condiciones de Seguridad, Beneficios Económicos, Beneficios no Económicos y Estrategias de Formación Profesional.

Asimismo, para la medición de la variable Talento Humano, se construyó un cuestionario constituido por treinta (30) ítems, correspondientes a una (1) dimensión: Subsistemas del Proceso de Gestión del Talento Humano.

En ambos cuestionarios, se utilizó una escala frecuencial tipo Likert con cinco (05) alternativas de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre (CS), A veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N). A cada respuesta corresponde un puntaje, desde cinco (05) puntos hasta un (01) punto, según el orden de presentación de alternativas indicado.

10. VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

Debido a que los instrumentos para la medición de las variables fueron desarrollados por los investigadores, los mismos fueron sometidos a una validación por parte de diez (10) especialistas en el área de las Ciencias Gerenciales y Metodología de la Investigación. Este método, de acuerdo con la definición de Hernández et al (2018), se denomina “validez de expertos” se refiere al “grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema”.

En tal sentido, se presentó un formato de evaluación, tomando en consideración la pertinencia de cada uno de los ítems con el contenido y la forma cómo se han redactado (ver anexo A). Del juicio de los expertos sobre los contenidos se derivaron observaciones y correcciones en la redacción de algunos ítems, así como de algunos aspectos metodológicos, las cuales fueron registradas, analizadas y procesadas por la investigadora, generando los instrumentos corregidos, que serían sometidos a la segunda fase de la validación, la determinación de la confiabilidad (ver anexos B, C y D).

Con relación a la confiabilidad, Hernández et al (2018) la definen como “el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Para determinarla, se aplican diversas técnicas, en la presente investigación se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach con datos suministrados a través de una prueba piloto, para determinar la confiabilidad en cuestionarios con alternativas de tipo escala, dado que este coeficiente es considerado por Pelekais, Finol, Neuman y Parada (2018), el más apropiado para instrumentos de varias alternativas de respuesta.

Según Hernández et al (2018), la prueba piloto consiste en “administrar un instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial y, de ser posible, la validez del instrumento”. En el caso de esta investigación, la prueba piloto se aplicó a 10 sujetos con características similares a la población seleccionada. Para el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach se utiliza la siguiente ecuación:

$$r = \frac{K}{K - 1} \cdot \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

K = Número de Ítems

S_t^2 = Varianza de los puntajes totales

S_i^2 = Varianza de los ítems

Las confiabilidades obtenidas fueron: 82.70% (rtt=0,827) para el instrumento de Trabajo Decente; y 81.49% (rtt=0,8149) en el caso de Talento Humano (Ver Anexo B).

En esta investigación, el resultado obtenido para el Coeficiente Alpha de Cronbach de cada instrumento fue comparado con la escala de interpretación referida por Pelekais et al (2018), mostrada en el Cuadro 5, considerándose ambos resultados de una magnitud muy alta.

Cuadro 5. Escala de Interpretación para el Coeficiente Alpha Cronbach

Rango	Valore del Coeficiente	Magnitud
1	0.01 - 0.20	Muy baja
2	0.21 - 0.40	Baja
3	0.41 - 0.60	Moderada
4	0.61 - 0.80	Alta
5	0.81 - 1.00	Muy alta

Fuente: Pelekais et al (2005).

11. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez que los datos se han catalogado, trasladado a una matriz, situado en un archivo y liberado de errores, los investigadores inicia el análisis. En lo que respecta al tratamiento estadístico de los datos recolectados, Chávez (2018, p. 187), señala que “La tabulación de datos es una técnica que emplea el investigador para procesar la información recolectada, la cual permite lograr la organización de los datos relativos a una variable, dimensión, indicadores e ítems. Requiere de un proceso sistemático y cuidadoso”. Con estas técnicas se pretende obtener información de sujetos a profundidad, usando las mismas palabras, definiciones o términos de los sujetos en su contexto (Ver Anexo C).

En este mismo orden de ideas, Hernández et al (2018), señalan que “el análisis de los datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional”. En esta investigación, para el análisis de los datos recolectados a través de los cuestionarios, se utilizó el paquete estadístico SPSS, versión 19, a través de un análisis estadístico inferencial.

En criterio de Hernández et al (2018), con la estadística inferencial se persigue la obtención de generalizaciones para toda la población, a partir del estudio de las características de una muestra extraída de dicho universo; de forma tal que pueden ser inferidos de los estadígrafos, de ahí el nombre de estadística inferencial.

Al respecto, los resultados obtenidos luego de la aplicación de los cuestionarios correspondientes a las variables Trabajo Decente y Talento Humano, fueron analizados a partir de la técnica no paramétrica de Kruskal-Wallis, debido a que los datos no cumplen con los criterios de normalidad, como se demuestra en el Anexo D. En correspondencia con lo anterior, se elaboraron tablas para concentrar los resultados y se emplearon mediante gráficos lineales o polígonos de frecuencias, a fin de destacar las medias alcanzadas, permitiendo con ello observar el comportamiento de la población investigada.

Asimismo, para efectos de análisis e interpretación de resultados se establecieron parámetros de explicación, tal como lo señalan Kerlinger y Lee (2018), un valor numérico carece de significado cuantitativamente, a menos que se le asigne un significado. Estas reglas de asignación deben tener correspondencia y deben estar vinculadas con la realidad.

En tal sentido, el baremo desarrollado para la interpretación de los resultados fue establecido con base en la cantidad de las alternativas de la escala, teniendo en cuenta cinco (5) categorías, para el cual se calcularon los intervalos mediante la siguiente fórmula: $IB = (V - v) / N^{\circ} \text{ Categorías}$, donde IB intervalo del baremo, valor mayor que fue cinco (5) y el menor uno (1), dando como resultado 0.80.

Cuadro 6. Escala de Valor de los Resultados

Rango	Categorías
$1,00 \leq X \leq 1,80$	Ausente
$1,81 \leq X \leq 2,60$	Poco presente
$2,61 \leq X \leq 3,40$	Moderadamente presente
$3,41 \leq X \leq 4,20$	Presente
$4,21 \leq X \leq 5,00$	Muy presente

Fuente: Elaboración propia (2022).

Por otra parte, para explicar el Trabajo Decente como Potenciador Estratégico del Talento Humano en Instituciones de Educación Superior, se aplicó la técnica de correlación lineal, la cual según Hernández et al (2018), representa un modelo matemático para estimar la asociación o relación entre las variables estudiadas, debido a que por no presentar una distribución normal, no procede la técnica de regresión lineal.

IV PRODUCTOS OBTENIDOS

12. CONDICIONES DE TRABAJO PRESENTES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Variable: Trabajo Decente

Dimensión: Condiciones de Trabajo

Subdimensión: Condiciones en las que se realiza el Trabajo

En cuanto al primer objetivo específico, describir las condiciones de Trabajo Decente en Instituciones de Educación Superior, se presenta la Tabla 1, la cual resume las respuestas emitidas por los docentes seleccionados para la subdimensión Condiciones en las que se realiza el Trabajo, respecto a los indicadores: condiciones físicas, condiciones temporales y condiciones psicológicas.

Tabla 1. Subdimensión Condiciones en las que se realiza el Trabajo

Indicador	Ítem	Mo	$\bar{x}$	S	Cierre indicador	Cierre Subdi- mensión
Condiciones Físicas	1	5	4,85	0,36	$\bar{X} = 4,32$ S = 0,38 Mo = 5	$\bar{X} = 3,62$ S = 0,45 Mo = 5
	2	5	4,90	0,30		
	3	5	4,90	0,30		
	4	3	2,63	0,56		
Condiciones Temporales	5	5	4,89	0,32	$\bar{X} = 3,74$ S = 0,43 Mo = 4	
	6	3	2,60	0,54		
Condiciones Psicológicas	7	3	2,71	0,53	$\bar{X} = 2,61$	
	8	3	2,59	0,57	S = 0.56	
	9	3	2,53	0,57	Mo = 3	

Fuente: Elaboración propia (2023).

La Tabla 1 presenta los valores de frecuencias y estadísticos descriptivos correspondientes a la subdimensión: condiciones en las que se realiza el trabajo, donde la tendencia de respuestas = 5 califica la dimensión de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 3,62$ interpretando

este valor como presente de acuerdo con el baremo establecido (ver Cuadro 4), en lo que respecta a esta subdimensión que contempla los aspectos bajo los cuales los docentes realizan su labor universitaria. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de cada indicador considerado en cuanto a la subdimensión.

De igual manera, las respuestas emitidas por los docentes encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores en la referida tabla, que mediante tratamiento estadístico revela el orden de importancia de cada uno de ellos para la población seleccionada, indicando que las condiciones físicas tienen mayor presencia, siendo seguidas por las condiciones temporales y las condiciones psicológicas.

La Tabla 2 resume la posición de los indicadores de acuerdo con su importancia para los docentes de las instituciones de educación superior, mostrando también la categoría de análisis según baremo correspondiente a cada indicador, partiendo de los datos analizados en la Tabla 1. De este modo, en la Tabla 3 se observa que el indicador “Condiciones Físicas” obtuvo la calificación más alta con $\bar{x} = 4,32$, ubicándolo en primer lugar en la categoría “muy presente”, seguido del indicador “Condiciones Temporales”, posicionado en la categoría “presente” con $\bar{x} = 3,74$ y del indicador “Condiciones Psicológicas”, que ocupa la tercera posición con $\bar{x} = 2,61$, siendo catalogado “moderadamente presente”.

Tabla 2. Subdimensión: Condiciones en las que se realiza el Trabajo
Categorías de Análisis de los Indicadores

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
1. Condiciones Físicas	4,32	Muy presente	$4,21 \leq \bar{x} \leq 5,00$
2. Condiciones Temporales	3,74	Presente	$3,41 \leq \bar{x} \leq 4,20$
3. Condiciones Psicológicas	2,61	Moderadamente presente	$2,61 \leq \bar{x} \leq 3,40$

Fuente: Elaboración propia (2023).

Con respecto a los resultados obtenidos, el primer indicador Condiciones Físicas ($\bar{x} = 4,32$ – Categoría muy presente) permite interpretar que para los docentes de las Instituciones de Educación Superior la iluminación, la ventilación, la temperatura y el ruido en el lugar de trabajo permiten el desarrollo de las actividades asignadas, establecidas o planificadas. Alcocer

Estos resultados coinciden con el planteamiento de Alcocer (2019) y Chiavenato (2013) cuando expresan que las condiciones del entorno físico o ambiental en los espacios de trabajo como, por ejemplo: ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipos de trabajo pueden afectar el desempeño del personal de una organización. Añadiendo que un ambiente saludable de trabajo debe brindar condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre cada órgano de los sentidos humanos (vista, oído, olfato, tacto y gusto).

El segundo indicador Condiciones Temporales ($\bar{x} = 3,74$ - Categoría presente) permite inferir que las actividades asignadas requieren cumplir una jornada normal de trabajo con posibilidad de necesitar horas extras, lo cual corrobora la exposición de Guillen (2018) al manifestar que una parte básica del ambiente laboral está constituida por el tiempo que el individuo pasa en el trabajo. En consecuencia, el número de horas diarias o semanales y el reposo permitido durante la jornada influyen en la productividad.

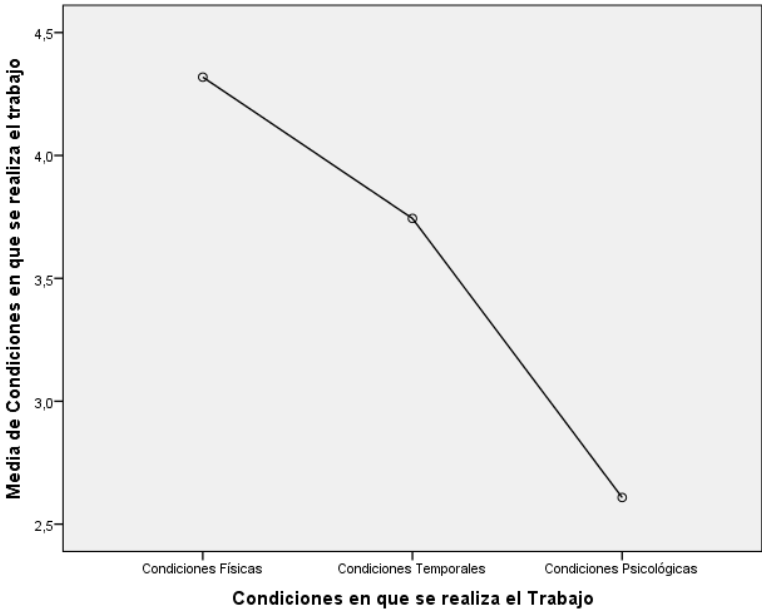
Referente al tercer indicador Condiciones Psicológicas ($\bar{x} = 2,61$ – Categoría moderadamente presente), se deduce que las actividades asignadas no propician el aburrimiento, la monotonía o la fatiga en el lugar de trabajo, lo cual coincide con la exposición de Davis (2005), Robbins (2003), Chiavenato (2003) y Guillen (2018) cuando referencian que los elementos anteriormente mencionados son consecuencias de peso en el ambiente psicológico del trabajo. En este sentido, pueden ocasionar un estado de malestar general traducible en desmotivación y falta de energía en el personal, afectando la eficiencia y la variabilidad en el ritmo de las actividades desempeñadas.

Seguidamente se presenta un gráfico de polígono de frecuencias, que presenta el posicionamiento de los promedios de

los indicadores de la subdimensión, mostrando (ver Gráfico 1) su comportamiento de acuerdo con las respuestas emitidas por los docentes de las Instituciones de Educación Superior seleccionados, corroborando de este modo lo expuesto en las tablas anteriores.

El Gráfico 1, presenta las medias de respuestas, el posicionamiento de los indicadores, que no están al mismo nivel según las medias de respuestas de los sujetos de la muestra, el indicador mejor posicionado lo representa “condiciones Físicas” con media de respuestas de $\bar{x} = 4,32$. El menor posicionado y con debilidad, lo representa el indicador; “Condiciones Psicológicas” con media de respuestas de $\bar{x} = 2,61$.

Gráfico 1. Condiciones en las que se realiza el Trabajo



Fuente: Elaboración propia (2023).

PRUEBA INFERENCIAL. PRUEBA DE HIPÓTESIS H DE KRUSKAL-WALLIS PARA LA SUBDIMENSIÓN CONDICIONES EN QUE SE REALIZA EL TRABAJO

Seguidamente se presentan en Tabla 3 los resultados para los docentes, sujetos de la muestra, para la Prueba H de Kruskal-Wallis, prueba utilizada para medir diferencias significativas entre los

indicadores de la subdimensión Condiciones en que se realiza el trabajo, así como reiterar los resultados de la estadística descriptiva e inferir en cuanto a la hipótesis de investigación planteada.

Tabla 3. Prueba de Kruskal-Wallis

Rangos			
	Condiciones en que se realiza el Trabajo	N	Rango promedio
Condiciones en que se realiza el trabajo	Condiciones Físicas	80	196,84
	Condiciones Temporales	80	122,99
	Condiciones Psicológicas	80	41,66
	Total	240	

Estadísticos de contraste ^{a,b}	
	Condiciones en que se realiza el trabajo
Chi-cuadrado	204,494
gl	2
Sig. asintót.	,000
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Condiciones en que se realiza el Trabajo	

Fuente: Resultados aplicación de instrumento. Elaboración propia (2023).

Para la prueba se formularon las hipótesis:

$$H0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

(No hay diferencias significativas entre los indicadores)

$$H1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

(Existen diferencias significativas entre los indicadores)

Regla de decisión: Si $\text{Sig} < 0,05$ entonces se Rechaza H_0

En la Tabla 3 se observa que el $\text{sig } 0,000 < 0,05$, por lo que se Rechaza H_0 , por lo tanto, hay diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión, no están al mismo nivel, reiterando los resultados de los estadísticos descriptivos en cuanto a la interpretación de la media de respuestas expresadas por los sujetos de la muestra.

Subdimensión: Condiciones de Seguridad

La continuación del análisis de resultados del primer objetivo específico, describir las condiciones de Trabajo Decente en Instituciones de Educación Superior, sigue con la presentación de la Tabla 4, la cual resume las respuestas emitidas por los docentes seleccionados para la subdimensión Condiciones de Seguridad, respecto a los indicadores: enfermedades ocupacionales, accidentes laborales y medidas preventivas.

Tabla 4. Subdimensión Condiciones de Seguridad

Indicador	Ítem	Mo	$\bar{x}$	S	Cierre indicador	Cierre Subdimensión
Enfermedades Ocupacionales	10	2	2,38	0,36	$\bar{x} = 3,90$	$\bar{x} = 3,57$ S = 0,56 Mo = 5
	11	5	4,71	0,30	S = 0,56	
	12	5	4,60	0,30	Mo = 5	
Accidentes Laborales	13	3	2,54	0,32	$\bar{x} = 2,49$	
	14	3	2,49	0,54	S = 0,64	
	15	3	2,45	0,53	Mo = 3	
Medidas Preventivas	16	5	4,65	0,57	$\bar{x} = 4,71$	
	17	5	4,76	0,57	S = 0,45 Mo = 5	

Fuente: Elaboración propia (2023).

La Tabla 4 presenta los valores de frecuencias y estadísticos descriptivos correspondientes a la subdimensión: condiciones de seguridad, donde la tendencia de respuestas = 5 califica la subdimensión de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 3,57$ interpretando este valor como presente de acuerdo con el baremo establecido (ver Cuadro 4), en lo que respecta a esta subdimensión que contempla los aspectos bajo los cuales los docentes realizan su labor universitaria. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de cada indicador considerado en cuanto a la subdimensión.

De igual manera se exponen los resultados de la comparación establecida, observándose que las respuestas emitidas por

los docentes encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores, que mediante tratamiento estadístico revela el orden de importancia de cada uno de ellos para la población seleccionada, indicando que las enfermedades ocupacionales tienen mayor presencia, siendo seguidas por los accidentes laborales y las medidas preventivas.

La Tabla 5 resume la posición de los indicadores de acuerdo con su importancia para los docentes de las instituciones de educación superior, mostrando también la categoría de análisis según baremo correspondiente a cada indicador, partiendo de los datos analizados en la Tabla 4. De este modo, en la Tabla 5 se observa que el indicador “Enfermedades Ocupacionales” obtuvo la calificación más alta con $\bar{x} = 4,71$, ubicándolo en primer lugar en la categoría “muy presente”, seguido del indicador “Accidentes Laborales”, posicionado en la categoría “presente” con $\bar{x} = 3,90$ y del indicador “Medidas Preventivas”, que ocupa la tercera posición con $\bar{x} = 2,49$, siendo catalogado “poco presente”.

Tabla 5. Subdimensión: Condiciones de Seguridad
Categorías de Análisis de los Indicadores

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
1. Enfermedades Ocupacionales	4,71	Muy presente	$4,21 \leq \bar{x} \leq 5,00$
2. Accidentes Laborales	3,90	Presente	$3,41 \leq \bar{x} \leq 4,20$
3. Medidas Preventivas	2,49	Poco presente	$2,61 \leq \bar{x} \leq 3,40$

Fuente: Elaboración propia (2023).

Con respecto a los resultados obtenidos, el primer indicador Enfermedades Ocupacionales ($\bar{x} = 4,71$ – Categoría muy presente) permite interpretar que según los docentes de las Instituciones de Educación Superior han sufrido alguna enfermedad producto del desarrollo de sus actividades y la universidad practica periódicamente exámenes médicos para conocer su estado de salud.

Estos resultados coinciden con el planteamiento de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, que en su artículo 70 define la enfermedad ocupacional como un estado de patología adquirido o agravado por exposición al ambiente de trabajo. De igual modo esta concepción es compartida por Chiavenato (2002), al manifestar que ese ambiente laboral puede ser un factor de deterioro en la salud del personal.

El segundo indicador Accidentes Laborales ($\bar{x}$ = 3,90 - Categoría presente) permite inferir que se han sufrido accidentes dentro del lugar de trabajo, algunos de ellos debido a actos o condiciones de inseguridad en los espacios universitarios, lo cual corrobora la exposición de Davis (2005), Robbins (2003) y Chiavenato (2003), quienes plantean que estos incidentes son inesperados, estando conformados por cualquier lesión orgánica o perturbación de gravedad variable surgida como producto de actividades en el espacio laboral.

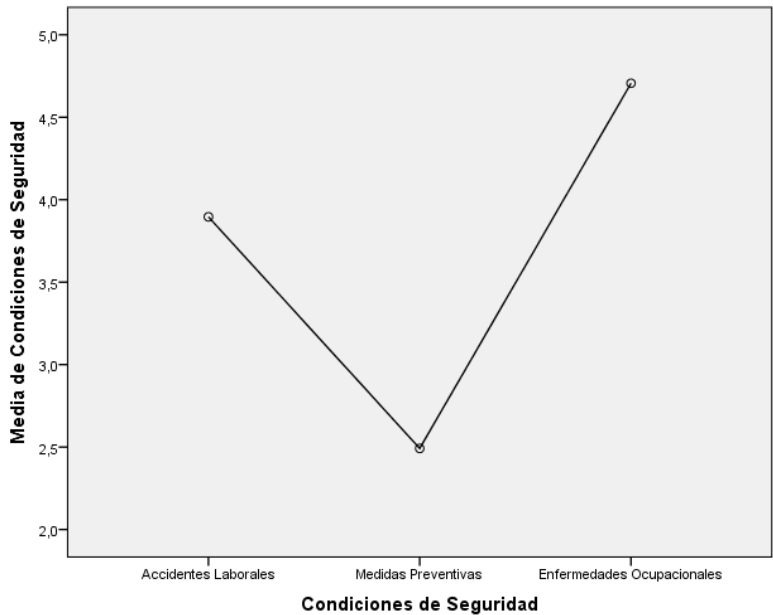
Referente al tercer indicador Medidas Preventivas ($\bar{x}$ = 2,49 - Categoría poco presente), se deduce que la institución tiene algunas dificultades con respecto a la comunicación de medidas de prevención de accidentes en el lugar de trabajo, así como con la divulgación de la localización de riesgos y el uso de equipos de seguridad en sus espacios, lo cual corrobora el aporte de Chiavenato (2003) cuando expresa la necesidad organizacional de implementar medidas preventivas para reducir accidentes para poder propiciar ambientes de trabajo saludables y productivos.

Seguidamente se presenta un gráfico de polígono de frecuencias (ver Gráfico 2), donde se pueden observar el posicionamiento de los promedios de los indicadores de la subdimensión, ilustrando el comportamiento de las medias de los indicadores analizados según los datos aportados por los docentes de las Instituciones de Educación Superior seleccionados, corroborando así lo expuesto en las tablas anteriores.

El Gráfico 2 presenta las medias de respuestas, el posicionamiento de los indicadores, mostrando que no están al mismo nivel, según las medias de respuestas de los sujetos de

la muestra; el indicador mejor posicionado lo representa “Enfermedades Ocupacionales” con media de respuestas de $\bar{x}= 4,71$. El menor posicionado y con debilidad, lo representa el indicador “Medidas Preventivas” con media de respuestas de $\bar{x}= 2,49$.

Gráfico 2. Condiciones de Seguridad



Fuente: Elaboración propia (2023).

PRUEBA INFERENCIAL. PRUEBA DE HIPÓTESIS H DE KRUSKAL-WALLIS PARA LA SUBDIMENSIÓN CONDICIONES DE SEGURIDAD

Seguidamente se presentan en Tabla 6 los resultados para los docentes, sujetos de la muestra, para la Prueba H de Kruskal-Wallis, prueba utilizada para medir diferencias significativas entre los indicadores de la subdimensión Condiciones en que se realiza el trabajo, así como reiterar los resultados de la estadística descriptiva e inferir en cuanto a la hipótesis de investigación planteada.

Tabla 6. Prueba de Kruskal-Wallis

Rangos			
	Condiciones de Seguridad	N	Rango promedio
Condiciones de Seguridad	Accidentes Laborales	80	125,06
	Medidas Preventivas	80	41,12
	Enfermedades Ocupacionales	80	195,33
	Total	240	

Estadísticos de contraste ^{a,b}	
	Condiciones de Seguridad
Chi-cuadrado	201,084
gl	2
Sig. asintót.	,000
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Condiciones de Seguridad	

Fuente: Resultados aplicación de instrumento. Elaboración propia (2023).

Para la prueba se formularon las hipótesis:

$$H0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

(No hay diferencias significativas entre los indicadores)

$$H1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

(Existen diferencias significativas entre los indicadores)

Regla de decisión: Si Sig < 0,05 entonces se Rechaza Ho

En la Tabla 6 se observa que el sig 0,000 < 0,05, por lo que se Rechaza H0, por lo tanto, hay diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión, no están al mismo nivel, reiterando los resultados de los estadísticos descriptivos en cuanto a la interpretación de la media de respuestas expresadas por los sujetos de la muestra.

CIERRE DE LA DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO

Tabla 7. Cierre de la Dimensión: Condiciones de Trabajo
Categorías de Análisis de las Subdimensiones

Subdimensiones ordenadas según su presencia en la población	Media Subdimensión	Media Dimensión	Categoría según Baremo
1. Condiciones de Seguridad	3,70	3,60	Presente $3,41 \leq \bar{X} \leq 4.20$
2. Condiciones en que se realiza el trabajo	3,56		

Fuente: Elaboración propia (2023).

Los resultados para la dimensión Condiciones de Trabajo, tienen una media de respuestas de $\bar{X} = 3,60$ interpretándose como “presente” (Baremo Cuadro 4) en cuanto a las condiciones de seguridad y condiciones en que se realiza el trabajo que la conforman.

Los resultados reflejan fortalezas por parte de los sujetos de la muestra, los docentes de las instituciones superiores contactados, permitiendo afirmar que existe una combinación de ambos tipos de factores que contribuye a desarrollar las condiciones de trabajo en estas organizaciones, lo que coincide con Chiavenato (2003) al expresar que la seguridad laboral engloba medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas en la prevención de incidentes dentro de los espacios laborales.

Destacando que la subdimensión con mayor fortaleza está representada por las Condiciones de Seguridad, con una media de respuestas como se muestra en la Tabla 7, poniendo de manifiesto que la combinación de ambos tipos de condición contribuye a desarrollar las labores de las instituciones superiores.

En consecuencia, estos resultados, respecto a la dimensión Condiciones de Trabajo reiteran la postura de Robbins (2003) al mencionar que la seguridad en el trabajo está relacionada con la prevención de accidentes y con la administración de riesgos ocupacionales, además de tener una finalidad profiláctica.

13. BENEFICIOS DERIVADOS DE LA RELACIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Variable: Trabajo Decente

Dimensión: Beneficios derivados de la Relación Laboral

Subdimensión: Beneficios Económicos y No Económicos

El análisis del segundo objetivo específico, determinar los beneficios derivados de la relación laboral en Instituciones de Educación Superior, llevó a aplicar igualmente la técnica estadística no paramétrica Kruskal-Wallis, considerando de forma global sus dos subdimensiones, debido a que la subdimensión “Beneficios Económicos” solo contiene un indicador frente a los cuatro indicadores que forman parte de la subdimensión “Beneficios No Económicos”.

Tabla 8. Dimensión Beneficios derivados de la Relación Laboral

Subdimensión	Indicador	Ítem	Mo	$\bar{x}$	S	Cierre indicador	Cierre Subdimensión
Beneficios Económicos	Remuneración	18	5	4,54	0,50	$\bar{X} = 3,99$	$\bar{X} = 3,99$
		19	3	3,48	0,53	S = 0,60	S = 0,60
		20	4	3,95	0,78	Mo = 4	Mo = 4
Beneficios No Económicos	Estabilidad Laboral	21	5	4,70	0,46	$\bar{X} = 4,76$	$\bar{X} = 4,45$
		22	5	4,83	0,38	S = 0,42 Mo = 5	
	Calidad de Vida	23	4	4,45	0,50	$\bar{X} = 4,65$	
		24	5	4,85	0,36	S = 0,43 Mo = 5	
	Seguridad Social	25	5	4,91	0,28	$\bar{X} = 4,78$	
		26	5	4,60	0,49	S = 0,39	
		27	5	4,81	0,39	Mo = 5	
	Igualdad de Oportunidades	28	5	4,51	0,53	$\bar{X} = 3,47$	
		29	3	2,43	0,73	S = 0,63 Mo = 5	

Fuente: Elaboración propia (2023).

La Tabla 8 presenta los valores de frecuencias y estadísticos descriptivos correspondientes a la dimensión: Beneficios derivados de la Relación Laboral con sus dos subdimensiones, como se expuso con anterioridad. La primera de ella, los Beneficios Económicos, muestra la tendencia de respuestas = 4 califica la dimensión de “Casi Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 3,99$ interpretando este valor como presente de acuerdo con el baremo establecido (ver Cuadro 4), en lo que respecta a esta subdimensión que contempla los aspectos bajo los cuales los docentes realizan su labor universitaria. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de este indicador en cuanto al aspecto económico.

A su vez, respecto a la subdimensión, Beneficios No Económicos, expresa una tendencia de respuestas = 5 califica la dimensión de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 4,45$ interpretando este valor como muy presente de acuerdo con el baremo establecido (ver Cuadro 4), en lo que respecta a esta subdimensión que contempla los aspectos bajo los cuales los docentes desempeñan sus actividades universitarias. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de este indicador en cuanto a los aspectos no económicos considerados.

Como se puede observar, las respuestas emitidas por los docentes encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores en la referida tabla, que mediante tratamiento estadístico revela el orden de importancia de cada uno de ellos para la población seleccionada, indicando que la seguridad social tiene la mayor presencia, siendo seguida, respectivamente, por la estabilidad laboral, la calidad de vida, la remuneración y la igualdad de oportunidades.

La Tabla 9 resume la posición de los indicadores de acuerdo con su importancia para los docentes de las instituciones de educación superior, mostrando también la categoría de análisis según baremo correspondiente a cada indicador, partiendo de los datos analizados en la Tabla 8. De este modo, en la Tabla 9 se observa que el indicador “Seguridad Social” obtuvo la calificación más alta con $\bar{x} = 4,78$, ubicándolo en primer lugar en la ca-

tegoría “muy presente”, seguido en esta misma categoría por los indicadores “Estabilidad Laboral” cuya $\bar{x}$ = 4,76 y “Calidad de Vida”, que obtuvo $\bar{x}$ = 4,65. Complementando la información, se ubican en la categoría “presente” los indicadores “Remuneración” con $\bar{x}$ = 3,99 e “Igualdad de Oportunidades” y su $\bar{x}$ = 4,76.

Tabla 9. Dimensión: Beneficios derivados de la Relación Laboral
Categorías de Análisis de los Indicadores

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
1. Seguridad Social	4,78	Muy presente	$4,21 \leq \bar{x} \leq 5,00$
2. Estabilidad Laboral	4,76		
3. Calidad de Vida	4,65		
4. Remuneración	3,99	Presente	$3,41 \leq \bar{x} \leq 4,20$
5. Igualdad de Oportunidades	3,47		

Fuente: Elaboración propia (2023).

Referente a los resultados obtenidos, el primer indicador Seguridad Social ($\bar{x}$ = 4,78 – Categoría muy presente) permite interpretar que para los docentes de las Instituciones de Educación Superior la institución deduce la cuota correspondiente a la cancelación del seguro social, ofrece seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad, así como un plan de jubilación.

Estos resultados coinciden con el planteamiento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el documento Cinterfor (2001), los cuales refieren que la gestión de la seguridad es una labor gubernamental dirigida hacia el área del bienestar social de las personas a fin de proteger a sus ciudadanos de diversos riesgos y vulnerabilidades y aumentar su capacidad de hacer frente a los riesgos.

El segundo indicador Estabilidad Laboral ($\bar{x}$ = 4,76 - Categoría muy presente) permite inferir que la institución propicia la per-

manencia de los empleados y les ofrece estabilidad para la ejecución de sus funciones, lo cual corrobora la exposición del contenido del literal “d” del artículo 7 del Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales del “Protocolo de San Salvador”, según el cual los Estados reconocen el derecho a tener estabilidad en sus trabajos de conformidad con las características de las organizaciones, las profesiones y las causas de justa separación.

Referente al tercer indicador Calidad de Vida ($\bar{x}$ = 4,65 – Categoría moderadamente presente), se deduce que la institución proporciona planes destinados a mejorar su calidad de vida y hace sentir a los docentes satisfechos con las actividades realizadas dentro de ella, lo cual concuerda con el planteamiento de Chiavenato (2002) y Guizar (2002) sobre el término.

Desde sus perspectivas, éste hace referencia a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas, teniendo como fin básico crear espacios acordes para el desempeño del personal como forma de demostrar el respeto hacia ellos, agregando que abarca dos posiciones antagónicas: la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo, por un lado y el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad por el otro.

La cuarta posición la ocupa el indicador Remuneración ($\bar{x}$ = 3,99 – Categoría presente), permitiendo detectar que la institución cumple relativamente con la cancelación del salario según lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo y el contrato colectivo establecido, considerando igualmente la asignación de comisiones por producción intelectual. Estos aspectos coinciden con la posición de Berg (2007), Robbins (2003), Chiavenato (2002) al caracterizar la remuneración como la principal forma de compensación, el componente más importante para organizaciones y trabajadores, cuyo aspecto básico es el pago fijo que recibe un empleado que se espera sea real.

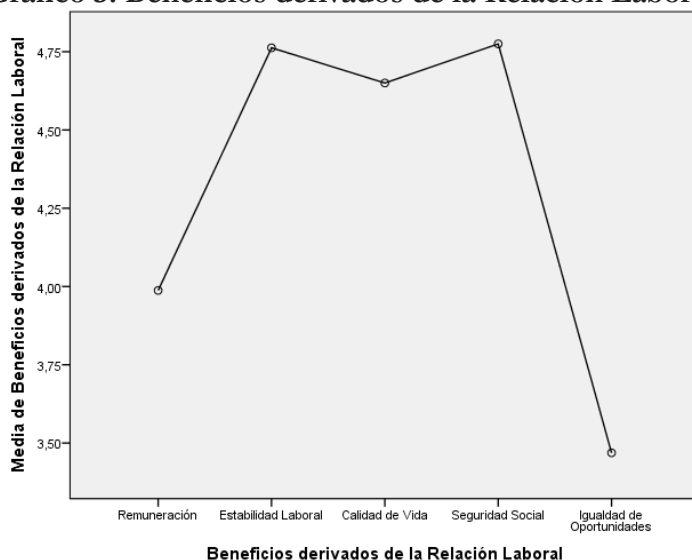
En el último lugar se posiciona el indicador Igualdad de Oportunidades ($\bar{x}$ = 3,47 - Categoría presente), lo cual hace posible deducir que para los docentes encuestados la institución tien-

de a ofrecer oportunidades similares a sus empleados y que han estado parcialmente expuestos a ser objeto de discriminación en ella. Este resultado corrobora el planteamiento de Abramo (2006), al definirlo como cualquier actitud y disposición orientada a un trato igualitario a las personas, evitando cualquier tipo de discriminación, sea esta directa o indirecta.

Seguidamente se presenta un gráfico de polígono de frecuencias, que presenta el posicionamiento de los promedios de los indicadores de la dimensión, mostrando (ver Gráfico 3) su comportamiento de acuerdo con las respuestas dadas por los docentes de las Instituciones de Educación Superior seleccionados, confirmando de este modo lo expuesto en las tablas anteriores.

El Gráfico 3, presenta las medias de respuestas, el posicionamiento de los indicadores, donde se ilustra que no están al mismo nivel según las medias de respuestas de los sujetos de la muestra; el indicador mejor posicionado lo representa, “Seguridad Social” con media de respuestas de ($\bar{x} = 4,78$). El menor posicionado y con debilidad, lo representa el indicador “Igualdad de Oportunidades” con media de respuestas de ($\bar{x} = 3,47$).

Gráfico 3. Beneficios derivados de la Relación Laboral



Fuente: Elaboración propia (2023).

PRUEBA INFERENCIAL. PRUEBA DE HIPÓTESIS H DE KRUSKAL-WALLIS PARA LA DIMENSIÓN BENEFICIOS DERIVADOS DE LA RELACIÓN LABORAL

Seguidamente se presentan en Tabla 10 los resultados para los docentes, sujetos de la muestra, para la Prueba H de Kruskal-Wallis, prueba utilizada para medir diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión Beneficios derivados de la Relación Laboral, así como reiterar los resultados de la estadística descriptiva e inferir en cuanto a la hipótesis de investigación planteada.

Tabla 10. Prueba de Kruskal-Wallis para la Dimensión Beneficios derivados de la Relación Laboral

Rangos			
	Beneficios derivados de la Relación Laboral	N	Rango promedio
Beneficios derivados de la Relación Laboral	Remuneración	80	113,69
	Estabilidad Laboral	80	286,78
	Calidad de Vida	80	254,26
	Seguridad Social	80	293,33
	Igualdad de Oportunidades	80	54,45
	Total	400	

Estadísticos de contraste ^{a,b}	
	Beneficios derivados de la Relación Laboral
Chi-cuadrado	296,020
gl	4
Sig. asintót.	,000

- a. Prueba de Kruskal-Wallis
- b. Variable de agrupación: Beneficios derivados de la Relación Laboral

Fuente: Resultados aplicación de instrumento. Elaboración propia (2023).

Para la prueba se formularon las hipótesis:

$H0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$

(No hay diferencias significativas entre los indicadores)

$H1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$
 (Existen diferencias significativas entre los indicadores)

Regla de decisión: Si $Sig < 0,05$ entonces se Rechaza H_0

En la Tabla 10 se observa que el $sig\ 0,000 < 0,05$, por lo que se Rechaza H_0 , por lo tanto, hay diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión y están al mismo nivel, reiterando los resultados de los estadísticos descriptivos en cuanto a la interpretación de la media de respuestas expresadas por los sujetos de la muestra.

CIERRE DE LA DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO

Tabla 11. Cierre de la Dimensión: Beneficios derivados de la Relación Laboral. Categorías de Análisis de las Subdimensiones

Subdimensiones ordenadas según su presencia en la población	Media Subdimensión	Media Dimensión	Categoría según Baremo
1. Beneficios No Económicos	4,45	4,34	Muy presente $4,21 \leq \bar{x} \leq 5,00$
2. Beneficios Económicos	3,99		

Fuente: Elaboración propia (2023).

De acuerdo con el contenido de la Tabla 11, los resultados para la dimensión Beneficios derivados de la Relación Laboral, tienen una media de respuestas de $\bar{x} = 4,34$ interpretándose como “muy presente” (Baremo Cuadro 4) en cuanto a los beneficios económicos y no económicos que la conforman.

Los resultados reflejan fortalezas por parte de los sujetos de la muestra, los docentes de las instituciones superiores encuestados, permitiendo afirmar que existe una combinación de ambos tipos de aspectos que contribuye a desarrollar las condiciones de trabajo en estas organizaciones, lo que coincide con Chiavenato (2003) al expresar que los beneficios laborales contribuyen a contar con un buen ambiente de trabajo en la organización.

Destacando que la subdimensión con mayor fortaleza está representada por Beneficios No Económicos, con una media de respuestas como se muestra en la Tabla 11, poniendo de manifiesto que la combinación de ambos tipos de beneficio contribuye a desarrollar las labores de las instituciones superiores.

En consecuencia, estos resultados, respecto a la dimensión Beneficios derivados de la Relación Laboral corroboran los planteamientos de Chiavenato (2003) y Robbins (2003), cuando explican que los beneficios económicos están relacionados directamente con la remuneración que recibe el trabajador, mientras los beneficios no económicos le aportan mayor atractivo al puesto que se ocupa en una institución sin que necesariamente deban significar un aporte financiero.

14. ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL APLICADAS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Variable: Trabajo Decente

Dimensión: Estrategias de Formación Profesional

Subdimensiones: Formación de Fuerza Laboral y Desarrollo del Recurso Humano

Para analizar el tercer objetivo específico, describir las estrategias de formación profesional aplicadas en Instituciones de Educación Superior, se llevó a cabo la aplicación de la técnica estadística no paramétrica Kruskal-Wallis, considerando de forma global sus dos subdimensiones, debido a que la subdimensión “Desarrollo del Recurso Humano” solo contiene un indicador frente a los tres indicadores que forman parte de la subdimensión “Formación de Fuerza Laboral”.

Tabla 12. Dimensión Estrategias de Formación Profesional

Subdi- men- sión	Indi- cador	Ítem	Mo	$\bar{x}$	S	Cierre indica- dor	Cierre Subdi- men- sión
For- mación de la Fuerza Laboral	Forma- ción de Habili- dades	30	5	4,55	0,50	$\bar{X}$ = 4,60 S = 0,49 Mo = 5	$\bar{X}$ = 3,89 S = 0,59 Mo = 5
		31	5	4,65	0,48		
	Forma- ción en Dis- tintas Funcio- nes	32	3	3,45	0,50	$\bar{X}$ = 3,63 S = 0,61 Mo = 4	
		33	4	3,80	0,72		
	Forma- ción en Creati- vidad	34	3	2,25	0,83	$\bar{X}$ = 3,44 S = 0,66 Mo = 5	
		35	5	4,64	0,48		
Desa- rrollo del Recurso Huma- no	Planea- ción de Carrera	36	4	4,10	0,72	$\bar{X}$ = 3,86 S = 0,66 Mo = 4	$\bar{X}$ = 3,86 S = 0,66 Mo = 4
		37	4	3,61	0,61		

Fuente: Elaboración propia (2023).

La Tabla 12 presenta los valores de frecuencias y estadísticos descriptivos correspondientes a la dimensión: Estrategias de Formación Profesional con sus dos subdimensiones, como se expuso con anterioridad. La primera de ella, la Formación de la Fuerza Laboral, muestra la tendencia de respuestas = 5 califica la dimensión de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x}$ = 3,89 interpretando este valor como presente de acuerdo con el baremo establecido (ver Cuadro 4), en lo que respecta a esta subdimensión que contempla los aspectos bajo los cuales los docentes realizan su labor universitaria. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de este indicador en cuanto al aspecto formativo.

De igual manera, las respuestas emitidas por los docentes encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores

en la referida tabla, que mediante tratamiento estadístico revela el orden de importancia de cada uno de ellos para la población seleccionada, indicando que la formación de habilidades tiene la mayor presencia, siendo seguida, respectivamente, por la planeación de carrera, la formación en distintas funciones y la formación en creatividad.

La Tabla 13 resume la posición de los indicadores de acuerdo con su importancia para los docentes de las instituciones de educación superior, mostrando también la categoría de análisis según baremo correspondiente a cada indicador, partiendo de los datos analizados en la Tabla 12. De este modo, en la Tabla 13 se observa que el indicador “Formación de Habilidades” obtuvo la calificación más alta con $\bar{x} = 4,60$, ubicándolo en primer lugar en la categoría “muy presente”, seguido del indicador “Planeación de Carrera”, posicionado en la categoría “presente” cuya $\bar{x} = 3,86$, al igual que el indicador “Formación en Distintas Funciones”, que ocupa la tercera posición con $\bar{x} = 3,63$ y el indicador “Formación en Creatividad” de $\bar{x} = 3,44$.

Tabla 13. Dimensión: Estrategias de Formación Profesional Categorías de Análisis de los Indicadores

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
1. Formación de Habilidades	4,60	Muy presente	$4,21 \leq \bar{x} \leq 5,00$
2. Planeación de Carrera	3,86	Presente	$3,41 \leq \bar{x} \leq 4,20$
3. Formación en Distintas Funciones	3,63		
4. Formación en Creatividad	3,44		

Fuente: Elaboración propia (2023).

Referente a los resultados obtenidos, el primer indicador Formación de Habilidades ($\bar{x} = 4,60$ – Categoría muy presente) permite interpretar que para los docentes de las Instituciones de

Educación Superior la institución brinda la formación y el fortalecimiento de las habilidades requeridas para el trabajo asignado y para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos resultados coinciden con el planteamiento de Gómez, Balkin y Cardy (2001) al referir que este adiestramiento es el más común en las organizaciones y está integrado por un programa centrado en necesidades específicas.

El segundo indicador Planeación de Carrera ($\bar{x}$ = 3,86 - Categoría presente) permite inferir que la institución planifica la carrera de los docentes enfocada en las necesidades a futuro y ofrece beneficios para desarrollar la carrera profesoral, lo cual corrobora la exposición de Reig y otros (2003), Sastre y Aguilar (2003), para quienes el planeamiento de carrera es la programación del desarrollo a largo plazo que debe hacer la organización de manera conjunta con el trabajador. Para ello debe considerar el lugar al que debería llegar cada trabajador a nivel temporal de acuerdo con sus potencialidades, capacidades, conocimientos y habilidades en función de las necesidades a medio y largo plazo de la institución, con el fin de contar con personal cualificado preparado para enfrentar los desafíos del entorno.

Referente al tercer indicador Formación en Distintas Funciones ($\bar{x}$ = 3,63 - Categoría presente), se deduce que la institución adiestra a sus trabajadores para cumplir diversas funciones dentro de la universidad y forma a su personal para cumplir con las competencias a su cargo, lo cual ratifica el pensar de Gómez, Balkin y Cardy (2001), quienes explican que esto significa preparar al personal para capacitarlo a ocupar áreas distintas a aquellas para las cuales fue contratado, empleando la rotación por determinados períodos de tiempo. Una capacitación con posibilidad de ser realizada por sus mismos compañeros de trabajo cuando estos sean trabajadores de alto rendimiento.

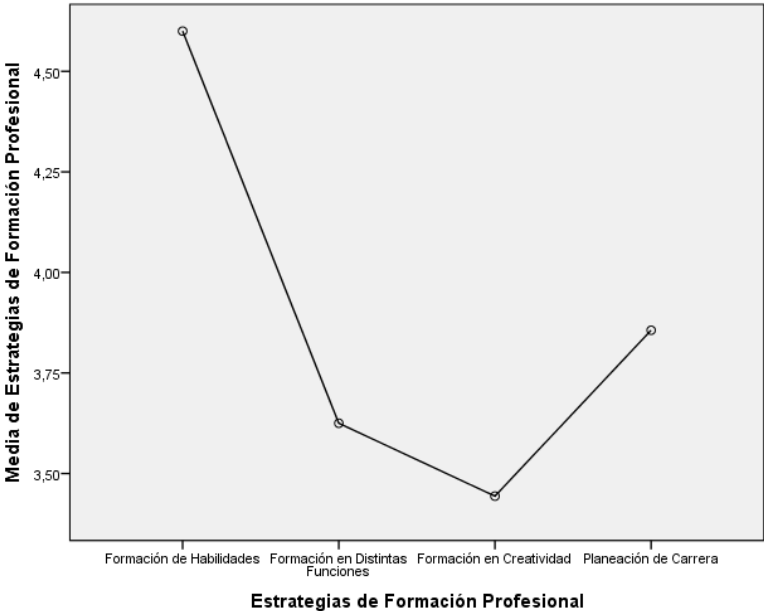
La cuarta posición la ocupa el indicador Formación en Creatividad ($\bar{x}$ = 3,44 - Categoría presente), permitiendo detectar que en la institución se utilizan herramientas para estimular la creatividad y fomenta esta habilidad en la ejecución de sus actividades. Estos aspectos coinciden los planteamientos de Gómez,

Balkin y Cardy (2001) al describir un aprendizaje que utilice tormenta de ideas para orientar al personal hacia un proceso creativo bajo la directriz de expertos en el área que ayuden a enfrentar los problemas desde diversas perspectivas.

Seguidamente se presenta un gráfico de polígono de frecuencias, que presenta el posicionamiento de los promedios de los indicadores de la dimensión Estrategias de Formación Profesional, mostrando (ver Gráfico 4) su comportamiento de acuerdo con las respuestas dadas por los docentes de las Instituciones de Educación Superior seleccionados, confirmando de este modo lo expuesto en las tablas anteriores.

El Gráfico 4, presenta las medias de respuestas, el posicionamiento de los indicadores, que no se ubican en el mismo nivel según las medias de respuestas de los sujetos de la muestra; el indicador mejor posicionado lo representa “Formación de Habilidades” con media de respuestas de $\bar{x}=4,60$. El menos posicionado y con debilidad, lo representa el indicador “Formación en Creatividad” con media de respuestas de $\bar{x}=3,44$.

Gráfico 4. Estrategias de Formación Profesional



Fuente: Elaboración propia (2023).

PRUEBA INFERENCIAL. PRUEBA DE HIPÓTESIS H DE KRUSKAL-WALLIS PARA LA DIMENSIÓN ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Seguidamente se presentan en Tabla 14 los resultados para los docentes, sujetos de la muestra, para la Prueba H de Kruskal-Wallis, prueba utilizada para medir diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión Estrategias de Formación Profesional, así como reiterar los resultados de la estadística descriptiva e inferir en cuanto a la hipótesis de investigación planteada.

Tabla 14. Prueba de Kruskal-Wallis para la Dimensión Estrategias de Formación Profesional

Rangos			
	Estrategias de Formación Profesional	N	Rango promedio
Estrategias de Formación Profesional	Formación de Habilidades	80	263,94
	Formación en Distintas Funciones	80	120,11
	Formación en Creatividad	80	96,79
	Planeación de Carrera	80	161,16
	Total	320	

Estadísticos de contraste ^{a,b}	
	Estrategias de Formación Profesional
Chi-cuadrado	166,984
gl	3
Sig. asintót.	,000
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Estrategias de Formación Profesional	

Fuente: Resultados aplicación de instrumento. Elaboración propia (2023).

Para la prueba se formularon las hipótesis:

$$H0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

(No hay diferencias significativas entre los indicadores)

$$H1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$$

(Existen diferencias significativas entre los indicadores)

Regla de decisión: Si Sig < 0,05 entonces se Rechaza Ho

En la Tabla 14 se observa que el sig $0,000 < 0,05$, por lo que se Rechaza H_0 , por lo tanto, hay diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión y no están al mismo nivel, reiterando los resultados de los estadísticos descriptivos en cuanto a la interpretación de la media de respuestas expresadas por los docentes sujetos de la muestra.

Tabla 15. Cierre de la Dimensión: Estrategias de Formación Profesional. Categorías de Análisis de las Subdimensiones

Subdimensiones ordenadas según su presencia en la población	Media	Cierre de la dimensión	Categoría según Baremo
1. Formación de la Fuerza Laboral	3,89	3,88	Presente $3,41 \leq \bar{x} \leq 4.20$
2. Desarrollo del Recurso Humano	3,86		

Fuente: Elaboración propia (2023).

La Tabla 15 muestra las medias de las subdimensiones de la dimensión Estrategias de formación Profesional, las cuales ponen de manifiesto que tienen un posicionamiento “presente” según el baremo utilizado, superando la “Formación de la Fuerza Laboral” ($\bar{x}= 3,89$ – Categoría presente) al “Desarrollo del Recurso Humano” ($\bar{x}= 3,86$ – Categoría presente), otorgándole a la mencionada dimensión un promedio $\bar{x}= 3,88$ (Categoría presente). De este modo, se verifica la teoría de Sastre y Aguilar (2003), al plantear que el entorno cambiante dentro del cual evolucionan las organizaciones da paso a exigencias de conocimientos, habilidades y capacidades de la fuerza laboral.

Para las instituciones, esto significa planificación de políticas formativas que promuevan respuestas a los objetivos estratégicos de esa organización, agregando Chiavenato (2003), Gómez y otros (2001) que la idea central es el rendimiento, lo cual conlleva a clarificar bien esos objetivos con una visión realista de la situación con la finalidad de obtener experiencias de aprendizaje proporcionales, intencionales y con propósito.

Tabla 16. Cierre de la Variable 1: Trabajo Decente.
Categorías de Análisis de las Dimensiones

Dimensiones ordenadas según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	Cierre de la Variable
1. Beneficios derivados de la Relación Laboral	4,34	Muy presente $4,21 \leq \tilde{x} \leq 5.00$	3,94 Presente $3,41 \leq \tilde{x} \leq 4.20$
2. Estrategias de Formación Personal	3,88	Presente $3,41 \leq \tilde{x} \leq 4.20$	
3. Condiciones de Trabajo	3,60		

Fuente: Elaboración propia (2023).

Como se observa en la Tabla 16, la variable Trabajo Decente tiene una ubicación “presente” en las Instituciones de Educación Superior observadas, con una $\bar{X} = 3,94$, discriminada su conformación entre las dimensiones “Beneficios derivados de la Relación Laboral” ($\bar{X} = 4,34$ – Categoría presente), que ocupa la primera posición, seguida por “Estrategias de Formación Personal” ($\bar{X} = 3,88$ – Categoría presente) y “Condiciones de Trabajo” ($\bar{X} = 3,60$ – Categoría presente).

Los resultados reflejan fortalezas relativas por parte de los sujetos de la muestra, los docentes de las instituciones superiores contactados, permitiendo afirmar que existe una combinación de los factores o dimensiones que conforman esta variable contribuyente al desarrollo de las condiciones de trabajo en estas organizaciones

Esta presencia corrobora el aporte de Ermida (2021), cuando especifica que el adjetivo “decente” designa algo de buena calidad o cantidad suficiente, caracterizando Gay (2019) el empleo como un componente vital del Trabajo Decente, el cual abarca cualquier tipo de labor, siendo importante el cumplimiento de determinadas condiciones: elección libre, sin discriminación entre las categorías de trabajadores; derecho a formar uniones representativas e independientes y un mínimo de seguridad.

15. CARACTERÍSTICAS PRESENTES DE LOS SUBSISTEMAS DE PRIMER ORDEN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Variable: Talento Humano
Dimensión: Subsistemas de primer orden del proceso de gestión de Talento Humano
Subdimensiones: Admisión, Aplicación y Compensación

Para analizar el cuarto objetivo específico, determinar las características presentes de los subsistemas de primer orden del proceso de gestión de Talento Humano en Instituciones de Educación Superior, se llevó a cabo la aplicación de la técnica estadística no paramétrica Kruskal-Wallis, abarcando sus tres subdimensiones: admisión (con sus indicadores Reclutamiento y Selección), Aplicación (con sus indicadores Orientación, Diseño de Cargos y Evaluación del Desempeño) y Compensación (con sus indicadores Remuneración y Beneficios). Esta decisión responde al número de indicadores que conforman la dimensión, de manera de poder proceder a la aplicación de la prueba no paramétrica acorde con su distribución (no normal).

Tabla 17. Dimensión: Subsistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden del Talento Humano

Subdimensión	Indicador	Ítem	Mo	$\bar{x}$	S	Cierre indicador	Cierre Subdimensión
Admisión	Reclutamiento	1	5	4,16	0,80	$\bar{X} = 4,21$	$\bar{X} = 4,30$ $S = 0,77$ $Mo = 5$
		2	5	4,25	0,82	$S = 0,81$ $Mo = 5$	
	Selección	3	5	4,35	0,75	$\bar{X} = 4,40$	
		4	5	4,45	0,69	$S = 0,72$ $Mo = 5$	

Subdimensión	Indicador	Ítem	Mo	$\bar{x}$	S	Cierre indicador	Cierre Subdimensión
Aplicación	Orientación	5	5	4,16	0,80	$\bar{X} = 4,21$	$\bar{X} = 4,23$ S = 0,78 Mo = 5
		6	5	4,25	0,82	S = 0,81 Mo = 5	
	Diseño de Cargos	7	5	4,31	0,74	$\bar{X} = 4,31$	
		8	5	4,30	0,75	S = 0,75 Mo = 5	
	Evaluación del Desempeño	9	4	4,05	0,79	$\bar{X} = 4,19$	
		10	5	4,33	0,76	S = 0,78 Mo = 5	
Compensación	Remuneración	11	5	4,46	0,76	$\bar{X} = 4,42$	$\bar{X} = 4,42$ S = 0,76 Mo = 5
		12	5	4,38	0,75	S = 0,76 Mo = 5	
	Beneficios	13	5	4,46	0,76	$\bar{X} = 4,38$	
		14	5	4,38	0,75	S = 0,76 Mo = 5	

Fuente: Elaboración propia (2023).

La Tabla 17 presenta los valores de frecuencias y estadísticos descriptivos correspondientes a los componentes de la dimensión Subsistemas de Primer Orden del Proceso de Gestión de Talento Humano, dando inicio a su lectura con la subdimensión: Admisión con sus dos indicadores. El primero de ellos, el Reclutamiento, muestra la tendencia de respuestas = 5 califica el indicador de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 4,21$ interpretando este valor como muy presente de acuerdo con el baremo establecido (ver Cuadro 4).

El segundo indicador, la Selección, también presenta una tendencia de respuestas = 5 calificándolo de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 4,40$ interpretando este valor como muy presente de acuerdo con el baremo estable-

cido (ver Cuadro 4), en lo que respecta a esta subdimensión, que contempla los aspectos bajo los cuales los docentes realizan su labor universitaria. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de ambos indicadores en cuanto a la subdimensión admisión, la cual mantienen la tendencia de respuestas = 5 (siempre) y una $\bar{x} = 4,30$ (muy presente).

Referente a la subdimensión Aplicación, el indicador Orientador manifiesta una tendencia de respuestas = 5 califica el indicador de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 4,21$, interpretando este valor como muy presente de acuerdo con el baremo establecido (ver Cuadro 4). De igual modo, el indicador Diseño de Cargos muestra una tendencia de respuestas = 5 califica el indicador de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 4,31$, interpretable como muy presente según el baremo mencionado (ver Cuadro 4).

En tanto que el tercer indicador, Evaluación del Desempeño, arroja una tendencia de respuestas = 5 calificándolo de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 4,19$, interpretable como presente según el baremo mencionado (ver Cuadro 4). Los resultados interpretan fortaleza o presencia de los tres indicadores en cuanto a la subdimensión aplicación, la cual mantiene la tendencia de respuestas = 5 (siempre) y una $\bar{x} = 4,23$ (muy presente).

Al observar la tercera subdimensión Compensación, el indicador Remuneración expone una tendencia de respuestas = 5, que lo califica de “siempre” y una media de respuestas de $\bar{x} = 4,42$, interpretando este valor como muy presente de acuerdo con el baremo establecido (ver Cuadro 4). Asimismo, el indicador Beneficios presenta una tendencia de respuestas = 5, que lo califica de “siempre” y una media de respuestas de $\bar{x} = 4,38$, interpretando este valor como muy presente de acuerdo con el mencionado baremo (ver Cuadro 4). Los datos interpretan fortaleza o presencia de ambos indicadores en cuanto a la subdimensión Compensación, la cual mantiene la tendencia de respuestas = 5 (siempre) y una $\bar{x} = 4,38$ (muy presente).

De igual manera, las respuestas emitidas por los docentes encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores

en la referida tabla, que mediante tratamiento estadístico revela el orden de importancia de cada uno de ellos para la población encuestada, indicando que la Selección tiene la mayor presencia, siendo seguida por el Reclutamiento.

La Tabla 18 resume la posición de los indicadores de acuerdo con su importancia para los docentes de las instituciones de educación superior, mostrando también la categoría de análisis según baremo correspondiente a cada una, partiendo de los datos analizados en la Tabla 17. De este modo, en la Tabla 18 se observa que el indicador “Remuneración” obtuvo la calificación más alta con $\bar{x}= 4,42$, ubicándolo en primer lugar en la categoría “muy presente”, seguido en esta misma categoría por los indicadores “Selección“, cuya $\bar{x}= 4,40$, que ocupa el segundo lugar; en la tercera ubicación está “Beneficios”, con $\bar{x}= 4,38$, en la cuarta “Diseño de Cargos”, de $\bar{x}= 4,31$, mientras que en los puestos quinto y sexto están los indicadores “Reclutamiento” y “Orientación”, cada uno con $\bar{x}= 4,21$, finalizando en la séptima posición el indicador “Evaluación del Desempeño” de $\bar{x}= 4,19$, categoría “presente” de acuerdo con el Baremo utilizado.

Tabla 18. Dimensión: Subsistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden del Talento Humano. Categorías de Análisis de los Indicadores

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
1. Remuneración	4,42	Muy presente	$4,21 \leq \bar{x} \leq 5.00$
2. Selección	4,40		
3. Beneficios	4,38		
4. Diseño de Cargos	4,31		
5. Reclutamiento	4,21		
6. Orientación	4,21	Presente	$3,41 \leq \bar{x} \leq 4.20$
7. Evaluación del Desempeño	4,19		

Fuente: Elaboración propia (2023).

Referente a los resultados obtenidos, el primer indicador, Remuneración ($\bar{x}$ = 4,42 – Categoría muy presente) señala que para los docentes encuestados la cantidad ofrecida por la institución está en concordancia con la política nacional de sueldos y salarios, así como con las responsabilidades del cargo ocupado, tal como expresan Chiavenato (2005, 2015), Ariza y otros (2005), al definir el término como uno de los mayores incentivos bajo la forma de pago que tiene el personal por la realización de sus actividades dentro de una organización, debiendo regirse por los principios de equidad interna y competitividad externa.

El segundo indicador Selección ($\bar{x}$ = 4,40 – Categoría muy presente) permite interpretar que para los docentes de las Instituciones de Educación Superior las vacantes son cubiertas con personal de la institución antes de iniciar un proceso de reclutamiento externo y se publican anuncios en la prensa para reclutar candidatos que puedan cubrir los requerimientos de la universidad.

Resultados que coinciden con el planteamiento de Chiavenato (2015), Ariza y otros (2015), al expresar que esta actividad funciona como un filtro que permite a la organización decidir quiénes pueden entrar, considerando la posesión o no de las características deseadas para cada cargo o vacante y el seguimiento de un proceso que requiere superar diferentes etapas para conocer las aptitudes de los aspirantes.

En tercer lugar, el indicador, Beneficios ($\bar{x}$ = 4,38 – Categoría muy presente) pone de manifiesto que los empleados reciben bonos adicionales a su sueldo y disfrutan de actividades recreativas como un beneficio extra de su contrato laboral, lo cual concuerda con la exposición de Chiavenato (2015) sobre los beneficios sociales, que los define como ventajas o regalías que una organización concede a su personal (parcial o totalmente) como pago adicional a su salario.

Seguidamente, se ubica en cuarto lugar el indicador Diseño de Cargos ($\bar{x}$ = 4,31 – Categoría muy presente), según el cual los cargos son diseñados de acuerdo con las necesidades de la institución y el personal seleccionado cumple con el perfil exigido en las vacantes. Se corrobora de este modo la explicación

de Chiavenato (2020), Koontz y Weihrich (2019), Ariza y otros (2021), al señalar que su significado contempla definir cuatro condiciones esenciales: contenido del cargo, métodos y procesos que se deben seguir, quién es el jefe inmediato y quiénes los subordinados; considerando además normas específicas como alcance, dedicación y habilidades. En resumen, es un proceso consistente en describir y registrar la finalidad de los cargos requeridos en una organización.

Pasando al quinto lugar, el indicador Reclutamiento ($\bar{x} = 4,21$ – Categoría muy presente) expresa que en la selección del personal de la institución son consideradas las competencias específicas del cargo y la selección se realiza conforme las habilidades de los candidatos con respecto a los requisitos necesarios. Estos resultados concuerdan con lo expresado por Chiavenato (2015), Dolan y otros (2016), al describirlo como un proceso dirigido a obtener la cantidad suficiente de personas idóneas en el momento y lugar oportunos para que ambas partes (organización y aspirante al cargo) puedan elegir en función de sus intereses, pudiendo recurrir al mercado interno y externo para lograrlo.

Referente a la quinta posición, ocupada por el indicador Orientación ($\bar{x} = 4,21$ – Categoría muy presente), coincide en promedio con el indicador anterior (Reclutamiento) y según los docentes de las Instituciones de Educación Superior, señala que luego de seleccionar a la persona se le informa sobre la misión y visión de la organización, aspectos que corroboran los planteamientos de Chiavenato (2015), Dolan y otros (2016) al visualizarla como una actividad inductiva y socializadora que facilita la adaptación al nuevo empleado al cargo y espacio donde trabajará, mientras se le dan a conocer las normativas organizacionales.

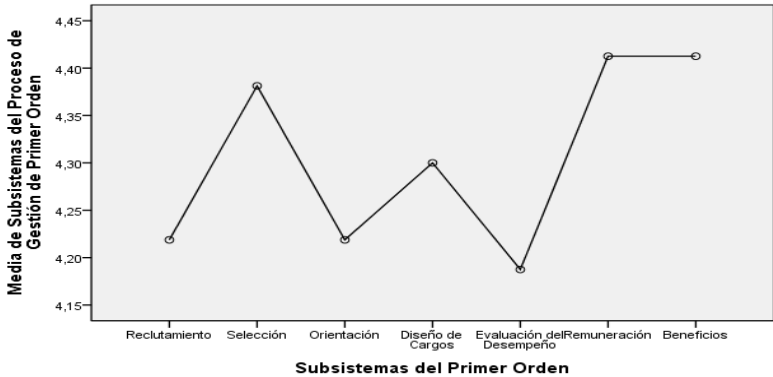
El último lugar le ha correspondido al indicador Evaluación del Desempeño ($\bar{x} = 4,19$ – Categoría presente), dando a conocer que en la institución se evalúa el desempeño del personal, proceso realizado a través de un formato diseñado para ese fin, aspecto que coincide con la explicación de Dolan y otros (2016) que la perciben como un procedimiento estructurado y sistemático que permite medir, evaluar e influir sobre los atribu-

tos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo con el fin de descubrir en qué medida el empleado es productivo y estimar si podrá mejorar su rendimiento futuro.

A continuación, se presenta un gráfico de polígono de frecuencias que presenta el posicionamiento de los promedios de los indicadores de la Dimensión Subsistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden del Talento Humano, mostrando (ver Gráfico 5) su comportamiento de acuerdo con las respuestas dadas por los docentes de las Instituciones de Educación Superior seleccionados, confirmando de este modo lo expuesto en las tablas anteriores.

El Gráfico 5 presenta las medias de respuestas, el posicionamiento de los indicadores, que no están todas al mismo nivel según las medias de respuestas de los sujetos de la muestra; el indicador mejor posicionado lo representa “Remuneración” con media de respuestas $\bar{x}= 4,42$. El menor posicionado y con debilidad, lo representa el indicador “Evaluación del Desempeño”, con media de respuestas de $\bar{x}= 4,19$.

Gráfico 5. Dimensión Subsistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia (2023).

Prueba inferencial. Prueba de Hipótesis H de Kruskal-Wallis para la Dimensión Subsistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden del Talento Humano

Seguidamente se presentan en Tabla 19 los resultados para los docentes, sujetos de la muestra, para la Prueba H de Kruskal-Wallis, prueba utilizada para medir diferencias significativas entre los indicadores de la Dimensión **Subsistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden del Talento Humano**, así como reiterar los resultados de la estadística descriptiva e inferir en cuanto a la hipótesis de investigación planteada.

Tabla 19. Prueba de Kruskal-Wallis. Dimensión: Subsistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden del Talento Humano

Rangos			
	Subsistemas del Primer Orden	N	Rango promedio
Subsistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden	Reclutamiento	80	256,13
	Selección	80	303,08
	Orientación	80	256,13
	Diseño de Cargos	80	277,97
	Evaluación del Desempeño	80	247,11
	Remuneración	80	311,55
	Beneficios	80	311,55
	Total	560	
Estadísticos de contraste ^{a,b}			
	Subsistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden		
Chi-cuadrado	15,503		
gl	6		
Sig. asintót.	,017		
a. Prueba de Kruskal-Wallis			
b. Variable de agrupación: Subsistemas del Primer Orden			

Fuente: Resultados aplicación de instrumento. Elaboración propia (2023).

Para la prueba se formularon las hipótesis:

$$H0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7$$

(No hay diferencias significativas entre los indicadores)

$$H1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7$$

(Existen diferencias significativas entre los indicadores)

Regla de decisión: Si $\text{Sig} < 0,05$ entonces se Rechaza H_0

En la Tabla 19 se observa que el $\text{sig } 0,017 < 0,05$, por lo que se Rechaza H_0 , por lo tanto, hay diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión, están al mismo nivel, reiterando los resultados de los estadísticos descriptivos en cuanto a la interpretación de la media de respuestas expresadas por los sujetos de la muestra.

CIERRE DE LA DIMENSIÓN: SUBSISTEMAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PRIMER ORDEN DEL TALENTO HUMANO

Tabla 20. Cierre de la Dimensión: Subsistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden del Talento Humano. Categorías de Análisis de las Subdimensiones

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Cierre de la Dimensión	Categoría según Baremo
1. Compensación	4,42	4,31	Muy presente $4,21 \leq X \leq 5,00$
2. Admisión	4,30		
3. Aplicación	4,23		

Fuente: Elaboración propia (2023).

La Tabla 20 presenta el comportamiento de las subdimensiones de la dimensión Subsistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden del Talento Humano, observándose que la subdimensión “Compensación” obtuvo la calificación más alta con $\bar{x} = 4,42$, ubicándolo en primer lugar en la categoría “muy presente”, seguido de los indicadores “Admisión” y “Aplicación”, posicionados igualmente en la categoría “muy presente” con $\bar{x} = 4,30$ y $\bar{x} = 4,23$, respectivamente.

Estos resultados permiten retomar los aportes de Chivenato (2015) al especificar que el proceso de “Compensación” está constituido por el incentivo y la motivación del personal considerando los objetivos individuales e institucionales. Mientras que el proceso de “Admisión” está conformado por las actividades de reclutamiento y selección de las personas, con la finalidad de suministrar a la organización el Talento Humano que requiere para su funcionamiento. En cuanto a la “Aplicación”, conlleva a la integración del personal con la institución, en este caso, las vinculadas con la educación superior, a fin de lograr la conformación de equipos de trabajo eficaces que permitan la continuidad de las tareas establecidas.

16. CARACTERÍSTICAS PRESENTES DE LOS SUBSISTEMAS DE SEGUNDO ORDEN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Variable: Talento Humano

Dimensión: Subsistemas de segundo orden del proceso de gestión de Talento Humano

Subdimensiones: Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo

Para analizar el cuarto objetivo específico, determinar las características presentes de los subsistemas de segundo orden del proceso de gestión de Talento Humano en Instituciones de Educación Superior, se llevó a cabo la aplicación de la técnica estadística no paramétrica Kruskal-Wallis, abarcando sus tres subdimensiones: Desarrollo (con sus indicadores Entrenamiento, Programas de Cambio y Comunicación), Mantenimiento (con sus indicadores Disciplina, Higiene y Seguridad en el Trabajo, Relaciones Sindicales) y Monitoreo (con sus indicadores Sistemas de Información Gerencial y Bases de Datos sobre el Personal). Esta decisión responde al número de indicadores que conforman la dimensión, de manera de poder proceder a la aplicación de la prueba no paramétrica acorde con su distribución (no normal).

**Tabla 21. Dimensión: Subsistemas de Segundo Orden del
Proceso de Gestión de Talento Humano**

Subdi- men- sión	Indica- dor	Ítem	Mo	$\bar{x}$	S	Cierre indica- dor	Cierre Subdi- men- sión
Desarro- llo	Entrena- miento	15	5	4,55	0,67	$\bar{X} = 4,44$	$\bar{X} = 4,29$ S = 0,71 Mo = 5
		16	4	4,34	0,55	S = 0,61 Mo = 5	
	Programas de Cambio	17	5	4,21	0,87	$\bar{X} = 4,08$	
		18	4	3,94	0,80	S = 0,83 Mo = 5	
	Comuni- cación	19	5	4,25	0,75	$\bar{X} = 4,34$	
		20	5	4,44	0,61	S = 0,68 Mo = 5	
Manten- miento	Disciplina	21	5	4,35	0,78	$\bar{X} = 4,34$	$\bar{X} = 4,29$ S = 0,78 Mo = 5
		22	5	4,33	0,78	S = 0,78 Mo = 5	
	Higiene y Seguridad en el Tra- bajo	23	5	4,24	0,78	$\bar{X} = 4,22$	
		24	5	4,20	0,86	S = 0,82 Mo = 5	
	Relaciones Sindicales	25	5	4,33	0,78	$\bar{X} = 4,33$	
		26	5	4,33	0,71	S = 0,74 Mo = 5	
Monito- reo	Sistemas de Infor- mación Gerencial	27	5	4,09	0,81	$\bar{X} = 4,17$	$\bar{X} = 4,17$ S = 0,79 Mo = 5
		28	5	4,25	0,77	S = 0,79 Mo = 5	
	Bases de Datos sobre el Personal	29	5	4,09	0,81	$\bar{X} = 4,17$	
		30	5	4,25	0,77	S = 0,79 Mo = 5	

Fuente: Elaboración propia (2023).

La Tabla 21 presenta los valores de frecuencias y estadísticos descriptivos correspondientes a los componentes de la dimensión Subsistemas de Segundo Orden del Proceso de Gestión de Talento Humano, dando inicio a su lectura con la subdimensión: Desarrollo con sus dos indicadores. El primero de ellos, el Entrenamiento, muestra la tendencia de respuestas = 5 califica el indicador de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 4,44$ interpretando este valor como muy presente de acuerdo con el baremo establecido (ver Cuadro 4). El segundo indicador, la Programas de Cambio, también presenta una tendencia de respuestas = 5, calificándolo de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 4,08$ interpretando este valor como presente de acuerdo con el baremo establecido (ver Cuadro 4).

Y el tercer indicador, Comunicación, tiende igualmente a respuestas = 5, calificándolo de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 4,34$ interpretando este valor como muy presente de acuerdo con el baremo establecido (ver Cuadro 4), en lo que respecta a esta subdimensión, que contempla los aspectos bajo los cuales los docentes realizan su labor universitaria. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de los tres indicadores en cuanto a la subdimensión Desarrollo, la cual mantienen la tendencia de respuestas = 5 (siempre) y una $\bar{x} = 4,29$ (muy presente).

Referente a la subdimensión Mantenimiento, el indicador Disciplina manifiesta una tendencia de respuestas = 5, califica el indicador de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 4,34$, interpretando este valor como muy presente de acuerdo con el baremo establecido (ver Cuadro 4). De igual modo, el indicador Higiene y Seguridad en el Trabajo muestra una tendencia de respuestas = 5 califica el indicador de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 4,22$, interpretable como muy presente según el baremo mencionado (ver Cuadro 4).

En tanto que el tercer indicador, Relaciones Sindicales, arroja una tendencia de respuestas = 5 calificándolo de “Siempre” (Escala de alternativas) y media de respuestas de $\bar{x} = 4,33$, interpretable como muy presente según el baremo mencionado

(ver Cuadro 4). Los resultados interpretan fortaleza o presencia de los tres indicadores en cuanto a la subdimensión Mantenimiento, la cual mantiene la tendencia de respuestas = 5 (siempre) y una $\bar{x} = 4,29$ (muy presente).

Al observar la tercera subdimensión Monitoreo, el indicador Sistemas de Información Gerencial expone una tendencia de respuestas = 5, que lo califica de “siempre” y una media de respuestas de $\bar{x} = 4,17$, interpretando este valor como presente de acuerdo con el baremo establecido (ver Cuadro 4). Asimismo, el indicador Bases de Datos sobre el Personal presenta una tendencia de respuestas = 5, que lo califica de “siempre” y una media de respuestas de $\bar{x} = 4,17$, interpretando este valor como presente de acuerdo con el mencionado baremo (ver Cuadro 4). Los datos interpretan fortaleza o presencia de ambos indicadores en cuanto a la subdimensión Compensación, la cual mantiene la tendencia de respuestas = 5 (siempre) y una $\bar{x} = 4,17$ (presente).

De igual manera, las respuestas emitidas por los docentes encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores en la referida tabla, que mediante tratamiento estadístico revela el orden de importancia de cada uno de ellos para la población seleccionada, indicando que los indicadores “Desarrollo” y “Mantenimiento” son las opciones con mayor presencia, siendo seguidas por el “Monitoreo”.

La Tabla 22 resume la posición de los indicadores de acuerdo con su importancia para los docentes de las instituciones de educación superior, mostrando también la categoría de análisis según baremo correspondiente a cada una, partiendo de los datos analizados en la Tabla 21. De este modo, en la Tabla 22.

Tabla 22. Dimensión: Subsistemas del Proceso de Gestión de Segundo Orden del Talento Humano. Categorías de Análisis de los Indicadores

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
1. Entrenamiento	4,44	Muy presente	$4,21 \leq \bar{X} \leq 5,00$
2. Comunicación	4,34		
3. Disciplina	4,34		
4. Relaciones Sindicales	4,33		
5. Higiene y Seguridad en el Trabajo	4,22		
6. Sistemas de Información Gerencial	4,17		
7. Bases de Datos sobre el Personal	4,17	Presente	$3,41 \leq \bar{X} \leq 4,20$
8. Programas de Cambio	4,08		

Fuente: Elaboración propia (2023).

Referente a los resultados obtenidos, el primer indicador, el Entrenamiento ($\bar{X} = 4,44$ – Categoría muy presente), señala que los docentes encuestados consideran que las evaluaciones realizadas determinan si el personal requiere de adiestramiento en algún área y que la universidad les brinda el entrenamiento requerido, lo cual concuerda con lo expresado por Dolan y otros (2016), para quienes conforma cualquier esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del empleado mediante el aprendizaje, pudiendo lograrse con un cambio de actitud o mejorando sus habilidades y conocimientos.

El segundo indicador, la Comunicación ($\bar{X} = 4,34$ – Categoría muy presente), revela que el personal es instruido acerca de los objetivos institucionales y el tiempo necesario para darles alcance, al igual que se les trasmite la información requerida para el desarrollo de sus tareas, aspectos que corroboran la explicación de Ivancevich, Konopaske y Matesón (2016), quienes la catalogan como una ayuda informativa, equitativa, veraz y trasmisible

para lograr metas, realizar cambios institucionales, coordinar actividades y conducirse de forma acorde con la organización.

Respecto al tercer indicador, la Disciplina ($\bar{x} = 4,34$ – Categoría muy presente), muestra el personal mantiene su comportamiento alineado con las expectativas de la institución y que conoce las normas establecidas por la universidad sobre este aspecto, coincidiendo de este modo con Chiavenato (2015) al referirla como el comportamiento del personal ante las reglas y procedimientos aceptables organizacionalmente sin ningún tipo de supervisión, especificando que también se le conoce como autodisciplina o autocontrol.

En cuanto al cuarto indicador, las Relaciones Sindicales ($\bar{x} = 4,33$ – Categoría muy presente), exterioriza que los empleados cuentan con un organismo encargado de defender sus derechos laborales, el cual los apoya al presentarse algún problema, ratificando de esta forma el planteamiento de Chiavenato (2015), Ariza y otros (2015), al asignarles un papel complementario dentro del proceso de gestión del Talento Humano para minimizar las restricciones administrativas a través de negociaciones rápidas y justas; vinculadas igualmente con el trabajo del personal, que se negocia y acuerda mediante las relaciones que se establecen entre la organización y los sindicatos.

Continuando con el quinto indicador, la Higiene y Seguridad en el Trabajo ($\bar{x} = 4,22$ – Categoría muy presente), éste da a conocer que desde la perspectiva de los docentes encuestados las instalaciones de la institución son seguras para el personal y adecuadas para desarrollar las actividades establecidas, tal como expresan Chiavenato (2015) y Lugo (2019), quienes definen la higiene como conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del personal; en tanto conceptualizan la seguridad como acciones preventivas de accidentes.

El sexto indicador, Sistemas de Información Gerencial ($\bar{x} = 4,17$ – Categoría presente), señala que en las Instituciones de Educación Superior seleccionadas se cuenta con un sistema de información para llevar el control del trabajo realizado por el personal y se compara su desempeño con el esperado para

tomar las medidas correctivas necesarias. Estos resultados corroboran el planteamiento de Chiavenato (2020) y Parra (2018), al referir que las organizaciones requieren de información sobre el desempeño de su personal para tomar decisiones adecuadas y eficaces para su manejo, por lo cual es definido como un sistema planificado para compilar, guardar, mantener, combinar, validar y transmitir esa información.

A su vez, el séptimo indicador, Bases de Datos sobre el Personal ($\bar{x}= 4,17$ – Categoría presente), pone de manifiesto que la organización cuenta con un registro actualizado de la data del personal, lo cual ratifica la posición de Chiavenato (2015) cuando expone que comprende información estadística formal sobre aspectos particulares, educación, trayectoria, resultados de evaluaciones, desempeño, tipo de cargos y tareas apropiadas para cada uno de los miembros del personal.

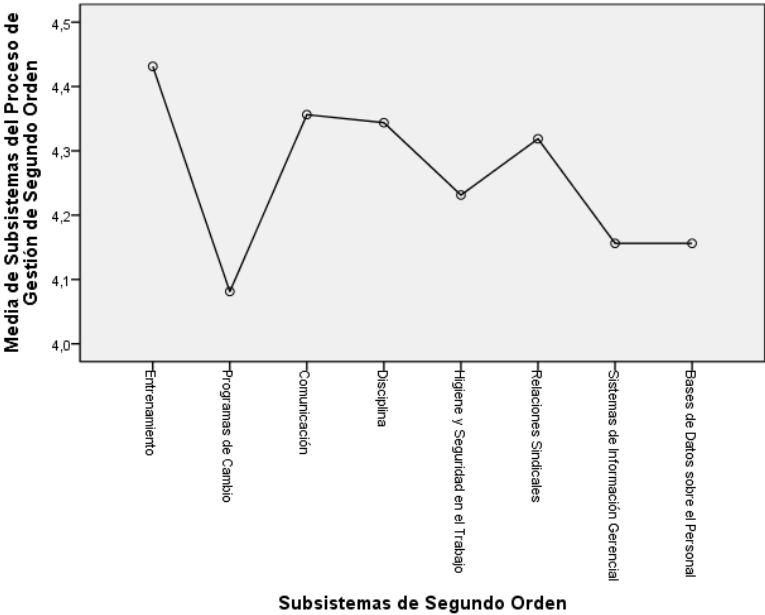
Finalmente, el octavo indicador, Programas de Cambio ($\bar{x}= 4,08$ – Categoría presente), permite conocer que el personal es ascendido de acuerdo con su desempeño y que los resultados de la evaluación son utilizados para verificar los puestos de trabajo en los cuales debe seguir el personal de la institución. Estos datos concuerdan con Chiavenato (2015), Dolan y otros (2016), Ivancevich, Konopask y Matteson (2016) al definirlos como actividades de largo plazo dirigidas a mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional apoyadas por la alta dirección, considerando igualmente los objetivos individuales de crecimiento profesional.

A continuación, se presenta un gráfico de polígono de frecuencias, que presenta el posicionamiento de los promedios de los indicadores de la dimensión Subsistemas del Proceso de Gestión de Segundo Orden del Talento Humano, mostrando (ver Gráfico 6) su comportamiento de acuerdo con las respuestas dadas por los docentes de las Instituciones de Educación Superior seleccionados, confirmando de este modo lo expuesto en las tablas anteriores.

El Gráfico 6, presenta las medias de respuestas, el posicionamiento de los indicadores, donde se observa que no están

al mismo nivel, según las medias de respuestas de los sujetos de la muestra, el indicador mejor posicionado lo representa “Entrenamiento” con media de respuestas $\bar{x}= 4,44$. El menor posicionado y con debilidad, lo representa el indicador “Programas de Cambio”, cuyo promedio es $\bar{x}= 4,08$.

Gráfico 6. Dimensión Subsistemas del Proceso de Gestión de Segundo Orden del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia (2023).

PRUEBA INFERENCIAL. PRUEBA DE HIPÓTESIS H DE KRUSKAL-WALLIS PARA LA DIMENSIÓN SUBSISTEMAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE SEGUNDO ORDEN DEL TALENTO HUMANO

Seguidamente se presentan en Tabla 23 los resultados para los docentes, sujetos de la muestra, para la Prueba H de Kruskal-Wallis, prueba utilizada para medir diferencias significativas entre los indicadores de la Dimensión **Subsistemas del Proceso de Gestión de Segundo Orden del Talento Humano**, así como reiterar los resultados de la estadística descriptiva e inferir en cuanto a la hipótesis de investigación planteada.

Tabla 23. Prueba de Kruskal-Wallis. Dimensión: Subsistemas del Proceso de Gestión de Segundo Orden del Talento Humano

Rangos			
	Subsistemas de Segundo Orden	N	Rango promedio
Subsistemas del Proceso de Gestión de Segundo Orden	Entrenamiento	80	368,19
	Programas de Cambio	80	268,59
	Comunicación	80	348,49
	Disciplina	80	343,43
	Higiene y Seguridad en el Trabajo	80	312,32
	Relaciones Sindicales	80	336,83
	Sistemas de Información Gerencial	80	293,07
	Bases de Datos sobre el Personal	80	293,07
	Total	640	

Estadísticos de contraste ^{a,b}	
	Subsistemas del Proceso de Gestión de Segundo Orden
Chi-cuadrado	20,265
gl	7
Sig. asintót.	,005
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Subsistemas de Segundo Orden	

Fuente: Resultados aplicación de instrumento. Elaboración propia (2023).

Para la prueba se formularon las hipótesis:

$$H0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8$$

(No hay diferencias significativas entre los indicadores)

$$H1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 = \mu_8$$

(Existen diferencias significativas entre los indicadores)

Regla de decisión: Si $\text{Sig} < 0,05$ entonces se Rechaza H_0

En la Tabla 23 se observa que el $\text{sig } 0,005 < 0,05$, por lo que se Rechaza H_0 , por lo tanto, hay diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión, están al mismo nivel, reiterando los resultados de los estadísticos descriptivos en cuanto a la interpretación de la media de respuestas expresadas por los sujetos de la muestra.

CIERRE DE LA DIMENSIÓN: SUBSISTEMAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE SEGUNDO ORDEN DEL TALENTO HUMANO

Tabla 24. Cierre de la Dimensión: Subsistemas del Proceso de Gestión de Segundo Orden del Talento Humano. Categorías de Análisis de las Subdimensiones

Subdimensiones ordenadas según su presencia en la población	Media	Cierre de la SubDimensión	Categoría según Baremo
1. Desarrollo	4,29	4,31	Muy presente
2. Mantenimiento	4,29		$4,21 \leq \bar{X} \leq 5,00$
3. Monitoreo	4,17	4,17	Presente $3,41 \leq \bar{X} \leq 4,20$

Fuente: Elaboración propia (2023).

Como se observa en la Tabla 24, la dimensión Subsistemas del Proceso de Gestión de Segundo Orden del Talento Humano estuvo conformada por tres subdimensiones, las cuales muestran su posicionamiento en las instituciones de Educación Superior. En este sentido, las subdimensiones “Desarrollo” y “Mantenimiento”

obtuvieron la calificación más alta con $\bar{x} = 4,29$, ubicándose en la categoría “muy presente”, seguidos del indicador “Monitoreo”, ubicado en la categoría “presente” con $\bar{x} = 4,17$, permitiendo cerrar esta dimensión con una media $\bar{x} = 4,31$ que la ubica en la categoría “muy presente” en las Instituciones de Educación Superior seleccionadas.

Se concuerda de esta manera con los planteamientos de Chiavenato (2015), para quien el desarrollo en el ámbito del Talento Humano está vinculado con los procesos de formación continuo del personal para mejorar su desempeño en la organización; en tanto el mantenimiento se relaciona con los procesos de mantenimiento de las condiciones laborales para lograr la satisfacción del personal y mejorar el ambiente laboral; mientras que el monitoreo es visto como acompañamiento en las distintas actividades de la organización en procura de un cumplimiento de objetivos acorde con lo planificado.

CIERRE DE LA VARIABLE 2: TALENTO HUMANO

Tabla 25. Cierre de la Variable: Talento Humano.
Categorías de Análisis de las Dimensiones

Dimensiones ordenadas según su presencia en la población	Media Dimensión	Media Variable	Categoría según Baremo
1. Subsistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden	4,31	4,29	Muy presente $4,21 \leq \bar{x} \leq 5,00$
2. Subsistemas del Proceso de Gestión de Segundo Orden	4,26		

Fuente: Elaboración propia (2023).

Los resultados para la variable Talento Humano permiten concluir que presenta una media de respuestas de $\bar{x} = 4,29$ interpretándose como “muy presente” (Baremo Cuadro 4) en las Instituciones de Educación Superior seleccionadas. Los resultados reflejan fortalezas por parte de los sujetos de la muestra, los docentes de las instituciones superiores contactados, permitiendo afirmar que exis-

te una combinación de ambos tipos de factores que contribuyen a desarrollar las condiciones de trabajo en estas organizaciones.

Estos datos coinciden con la exposición de Chiavenato (2015, p. 9), para quien la gestión del Talento Humano “es una función relacionada con la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas, orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, monitorearlas y controlarlas; además, permite su colaboración eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”.

Destacando que la subdimensión con mayor fortaleza está representada por los “Sistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden”, con una media de respuestas $\bar{x} = 4,31$ y los “Sistemas del Proceso de Gestión de Segundo Orden” y $\bar{x} = 4,26$, como se muestra en la Tabla 25, poniendo de manifiesto que la combinación de ambos tipos de condición contribuye a desarrollar las labores de las instituciones superiores.

En consecuencia, estos resultados reiteran la postura de Chiavenato (2015) cuando manifiesta que el proceso de gestión del Talento Humano está conformado por subprocesos o subsistemas interrelacionados que tiene como finalidad lograr el buen desempeño de toda la organización, por lo que cualquier cambio que se produzca en alguno de ellos afectará los demás.

PRUEBA DE CORRELACIÓN PARA MEDIR GRADO DE ASOCIACIÓN ENTRE LAS VARIABLES TRABAJO DECENTE Y TALENTO HUMANO

Con la finalidad de buscar una respuesta que permita cerrar el objetivo general, Explicar el Trabajo Decente como Potenciador Estratégico del Talento Humano en Instituciones de Educación Superior, se realizó la prueba de correlación para determinar el grado de asociación entre las variables Trabajo Decente y Talento Humano, de acuerdo con las respuestas emitidas por los docentes encuestados. La decisión de aplicar esta prueba se debe a que los datos no cumplen con el criterio de normalidad, como se explicó a inicios de este capítulo, optando por la prueba de correlación de Pearson por tratarse de variables numéricas y categóricas (miden categorías).

En este sentido, se formularon las siguientes las siguientes hipótesis:
H0: $\rho = 0$ (No existe correlación entre las variables. No existe relación lineal significativa entre Trabajo Decente y Talento Humano)
H1: $\rho \neq 0$ (Existe correlación entre las variables. Existe relación lineal significativa entre Trabajo Decente y Talento Humano)
 ρ : coeficiente de correlación

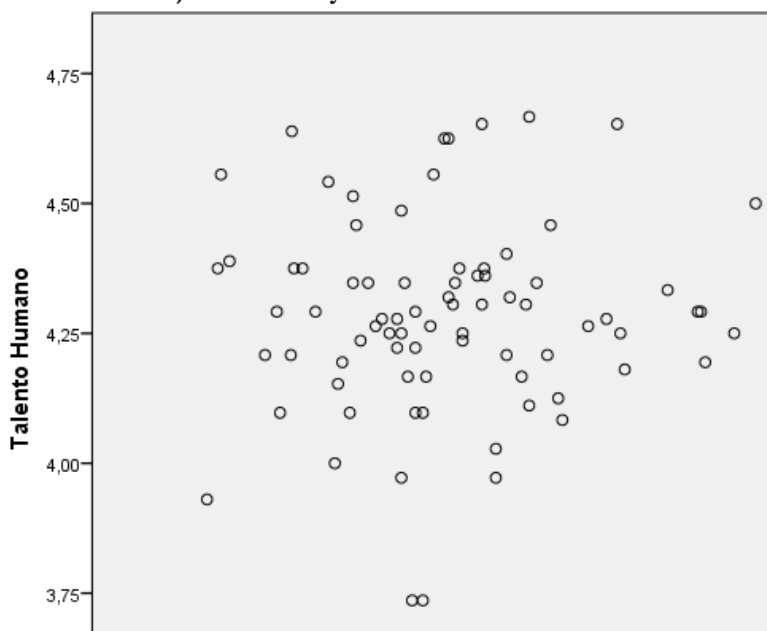
Tabla 26. Coeficiente de correlación entre las variables Trabajo Decente y Talento Humano

Correlaciones			
		Trabajo Decente	Talento Humano
Trabajo Decente	Correlación de Pearson	1	,064
	Sig. (bilateral)		,572
	N	80	80
Talento Humano	Correlación de Pearson	,064	1
	Sig. (bilateral)	,572	
	N	80	80

Fuente: Aplicación del instrumento. Elaboración propia (2023).

En la tabla 26 se observa que el Sig. = 0,572 > 0,05, por lo cual se acepta H0, significando esto que no existe relación lineal significativa entre las variables Trabajo Decente y Talento Humano, donde el coeficiente de correlación $r = 0,064$, es muy débil, casi nulo, interpretando que el aumento o disminución del Trabajo Decente no se ve afectado por los cambios en el Talento Humano de acuerdo con los datos registrados a partir de los cuestionarios aplicados a los docentes de las Instituciones de Educación Superior, como se demuestra en el Gráfico 7, que permite observar cómo es la dispersión de los datos recopilados.

Gráfico 7. Diagrama de Dispersión de las variables Trabajo Decente y Talento Humano



Fuente: Elaboración propia (2023).

A pesar de estos resultados, se afirma que existen fortalezas en algunos de los indicadores analizados, por lo que se recomienda fortalecerlos en un modelo basado en el Trabajo Decente que permita que éste efectivamente se convierta en un potenciador estratégico del Talento Humano en estas organizaciones.

En este sentido, cabe retomar que respecto al Trabajo Decente Alcocer (2019) la implantación de leyes, reglamentos e instituciones que garanticen a un número cada vez mayor de personas trabajar sin opresión, con una seguridad razonable y con posibilidades reales de desarrollarse plenamente, con un salario suficiente para lograr sustentarse a sí mismas y a sus familias.

17. MODELO THEMIS

En el contexto de la era de la información y la transformación digital, la perspectiva de las organizaciones (en nuestro caso hablando específicamente de las instituciones educativas)

cambió, pasaron de ser un conjunto de recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales que poseían el único objetivo de obtener beneficios monetarios, generar empleo y producir bienes y servicios, para ser consideradas desde una perspectiva diferente, así mismo se ha reconocido recientemente el papel estratégico que juega el Talento Humano en la creación de valor en el mercado, al mismo tiempo que los cambios del entorno están obligando a adaptarse a la nueva realidad a estas instituciones, poniendo de relieve la importancia de la gestión del componente humano, como la fuente principal de adaptación al entorno y creación de nuevas capacidades competitivas.

La forma como cada organización asume esos cambios depende de la rapidez de adaptación, la generación de ideas novedosas y el desarrollo de nuevas rutinas organizacionales que propicien nuevos procesos para responder a la turbulencia de ese entorno (Barrios-Hernández et ál., 2017), ante esta coyuntura, el Trabajo Decente ofrece una serie de propuestas que apuntan a potenciar el Talento Humano, las cuales serán definidas en las páginas siguientes.

La creación de este modelo se justifica en la necesidad de las instituciones de educación superior de encontrar una manera de potenciar su Talento Humano, para lo cual el Trabajo Decente representa una vía clara para lograr este fin, debido al compromiso que genera con la institución, así como todas las ventajas que serán presentadas a continuación.

OBJETIVO GENERAL DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA

Crear un modelo estratégico basado en el Trabajo Decente como factor potenciador del Talento Humano en las instituciones de educación superior.

RELACIÓN DEL TRABAJO DECENTE COMO POTENCIADOR DEL TALENTO HUMANO

Para Chiavenato (2007, citado en Ocsa y Huayra, 2017), las condiciones de trabajo son cualquier característica física donde

el empleado pueda tener una influencia en la generación de algún riesgo. Pues el ambiente físico actúa sobre la salud del trabajador mientras desempeña un cargo. Por su parte, Cortez (2002, citado en Ocsa y Huayra, 2017) menciona que la condición de trabajo puede tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador.

Por otro lado, Castillo y Prieto (1990 citado en Ocsa y Huayra 2017) manifiestan que las condiciones de trabajo no son solo los aspectos físicos, higiene, seguridad, sino que involucra los aspectos psíquicos. Es decir, todo aquello que gira en torno al trabajo de las personas.

En este orden de ideas, encontramos que el Trabajo Decente forma parte integral de la estrategia de la institución para potenciar el Talento Humano pues, el Trabajo Decente busca establecer las condiciones de un trabajo digno en todas las organizaciones, lo cual es un factor importante a la hora de mantener a los miembros de las instituciones educativas motivados en su labor lo que resulta beneficioso para estas pues entre otras cosas brinda a los miembros de la institución la oportunidad de realizar un trabajo productivo y eficaz con una justa remuneración que además brinda seguridad en el ambiente laboral así como protección social.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DECENTE COMO POTENCIADOR DEL TALENTO HUMANO

En el contexto de las instituciones educativas de nuestro estudio es evidente que una de las variables determinantes para conseguir mejorar la competitividad y el crecimiento de la institución es la formación y la potenciación del Talento Humano presente en estas puesto que esta representa la base de las innovaciones en la institución. A lo largo del tiempo se han desarrollado distintos modelos para la capacitación de los trabajadores, pero invariablemente lo que se ha descubierto en los últimos tiempos y se ha afirmado cada vez más es que la cultura de la organización posee una gran influencia sobre el resultado de los procesos de formación y capacitación y lo que se ha descubierto es que una cultura

y estructura organizativa flexible resulta en un favorecimiento del cambio, así como de la capacidad creadora e innovadora.

En este sentido, el Trabajo Decente aporta numerosos beneficios y cuenta con una serie de objetivos dentro de la institución con relación a la potenciación del Talento Humano los cuáles se definen a continuación:

- Promover la estabilidad laboral en los miembros de la institución pues estos perciben una buena compensación por los esfuerzos que despliegan en la cotidianidad
- Fomentar un equilibrio entre la vida social y familiar con la vida laboral del trabajador
- Aumentar la productividad de los miembros de la institución a través de la capacitación y mejora continua de sus habilidades
- Mantener e incrementar los niveles de motivación, disposición hacia el el trabajo y el sentido de compromiso de los miembros de la institución.
- Transformar las dinámicas de las relaciones laborales entre los miembros de las instituciones educativas objeto de nuestro estudio.
- Convertirse en una herramienta de diferenciación de otras instituciones que se traduzca en un aumento de la competitividad.

COMPONENTES DEL TRABAJO DECENTE

El Trabajo Decente cuenta con varias dimensiones dentro de las instituciones, cada una de estas dimensiones cuenta con varias características que lo amplían no solo a las condiciones de trabajo sino a las aspiraciones de los individuos en los que concierne a sus vidas laborales, e implica oportunidades de obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de aquellas decisiones que afectan a sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres (OIT, 2001). En este orden de ideas se definen a continuación las dimensiones del Trabajo Decente según la OIT adaptadas a las instituciones educativas que

forman el objeto de nuestro estudio, que darán pie a la creación del modelo estratégico para potenciar del Talento Humano en las instituciones educativas:

- **Seguridad en el trabajo:** que en el ambiente de trabajo de las instituciones sea seguro y propicie una protección suficiente contra accidentes laborales y enfermedades que puedan derivarse de del descuido en las instalaciones en relación con la normativa de salud e higiene vigentes, esta dimensión también incluye los límites de las jornadas laborales, así como del trabajo en horas imprudentes, etc.

- **Aseguramiento de la formación profesional:** en las instituciones se debe procurar la posibilidad de desarrollar y adquirir capacitación profesional a través de la formación en el trabajo, el aprendizaje y el entrenamiento.

- **Seguridad profesional:** esta dimensión se refiere a una correcta delimitación de las funciones laborales de un cargo determinado, así como de sus atribuciones, el acato a los límites de la profesión y a las calificaciones requeridas del trabajo.

- **Seguridad del empleo:** protección contra el abuso de poder por parte de algún miembro directivo de las instituciones, tal como un despido arbitrario, amenazas o prácticas poco éticas hacia el trabajador y el ejercicio de sus funciones.

- **Seguridad de representación:** referente a que los miembros de la organización posean una representación colectiva en el mercado de trabajo que podría presentarse en la forma de sindicatos de trabajadores y asociaciones de empleadores, así como otras entidades capaces de representar los intereses de los distintos sectores de los miembros de la institución

- **Seguridad en los ingresos:** sistemas de protección de los miembros de la institución contra le pérdida de ingresos a través de sistemas de remuneración, indexación salarial, tributación progresiva entre otras herramientas que busquen aportar seguridad económica a los miembros de la institución.

MODELO THEMIS BASADO EN TRABAJO DECENTE COMO POTENCIADOR DEL TALENTO HUMANO

Una vez establecidas las bases del Trabajo Decente, así como su objetivo de potenciar el Talento Humano en las instituciones entonces procedemos a establecer un modelo estratégico que fomente el crecimiento del Talento Humano desde la perspectiva del Trabajo Decente para lograr el objetivo expuesto al principio de esta sección. El modelo propuesto lleva por nombre THEMIS el cual hace referencia a la diosa de la mitología griega del mismo nombre que representaba los valores de la equidad y la justicia. En honor a este nombre se decidió que la representación gráfica de su aplicación sea una balanza donde se sitúen las aristas o componentes del Trabajo Decente para a cambio obtener de los empleados una mejora en el desempeño la cual estaría en el otro lado de la balanza.

El modelo THEMIS se basa en la aplicación de los componentes del Trabajo Decente denominados:

- Cuidado de las instalaciones
- Capacitación profesional
- Seguridad laboral
- Remuneración justa

Estos componentes generan un equilibrio en la institución ya que, al brindar una mejora en estos aspectos a los trabajadores, los mismos compensarán esos esfuerzos de la gestión a través de la mejora en su desempeño laboral. Los aspectos principales del desempeño laboral que busca desarrollar este modelo se resumen de la siguiente manera:

- Productividad
- Compromiso con la institución
- Motivación laboral
- Identidad organizacional

A su vez, ambas dimensiones (Trabajo Decente y desempeño laboral) se cimientan sobre una base la cual tiene que ver con la cultura organizacional, esta forma parte vital en la aplicación de este modelo, pues busca cambiar la gestión del Talento Humano desde su raíz por lo que desarrollar esta dimensión será clave en la aplicación exitosa

de este modelo y su sostenibilidad en el futuro. La idea que se busca implantar en el modelo es que al igual que en una balanza al momento de “aplicar peso” (entiéndase esto como desarrollar las características del lado deseado) también se debe esperar un desarrollo o aumento en el lado contrario para así lograr estar en equilibrio, por lo que en este caso al desarrollar las condiciones de Trabajo Decente el resultado para lograr el equilibrio en la institución sería un aumento o mejora equivalente en el desempeño laboral de los trabajadores.

Gráfico 8. Modelo THEMIS



Fuente: Elaboración propia (2023).

Una vez que se ha definido la estructura del modelo propuesto para esta investigación se procede a definir cada uno de sus componentes para una mejor comprensión.

COMPONENTE DE TRABAJO DECENTE

En este primer apartado del modelo se definirán las bases que están relacionadas con la dimensión del Trabajo Decente y las aristas que lo componen:

A. CUIDADO DE LAS INSTALACIONES

Esta arista del modelo se refiere a la disciplina organizacional en el mantenimiento de la higiene y la seguridad en el lugar de trabajo. Un ambiente ordenado, bien diseñado acorde a la función que se cumple y al ambiente que lo rodea, es una parte importante e integral no solo para lograr unas condiciones de Trabajo Decente sino para generar una imagen e identidad organizacional relacionada con la pulcritud. Unas instalaciones bien mantenidas y ordenadas mantienen al personal motivado y en un estado de flujo donde su mente puede concentrarse en las tareas y funciones de una manera más eficiente, pues todo dentro de las instalaciones funciona como debería y la higiene es impecable.

Por lo que se recomienda a la institución empezar a cuidar de este aspecto de una manera formal y metodológica, fomentando e implementando normas, procedimientos y estándares que apunten a mantener la correcta higiene, funcionamiento e imagen pulcra de la institución, estas normas y procedimientos deberán ser bien comunicados e internalizados por todos los miembros de la institución y se debe comprender que este trabajo forma parte de la responsabilidad de todos los miembros presentes en la institución.

Los beneficios de esta estrategia no son meramente estéticos, sino que cumplen también con una función de prevención de enfermedades y accidentes laborales de cualquier tipo. Asegurarse de que todas las condiciones en criterio de acondicionamiento ambiental estén bien atendidas para que el ambiente de trabajo sea placentero y cómodo, esto trae consigo también una serie de ventajas a la hora de aumentar la productividad pues se asegura que todas las necesidades de los miembros de la organización están bien cubiertas, lo que genera también una sensación de placer y comodidad al estar dentro de las instalaciones de la institución pues el ambiente se convierte en agradable y cómodo y motiva a los miembros de la institución a seguir asistiendo con motivación al trabajo y es otra forma de demostrar por parte de la gerencia y la administración que el bienestar de sus trabajadores representa para ellos una prioridad, fomentando así su sentido de pertenencia e identidad organizacional.

B. CAPACITACIÓN PROFESIONAL

La capacitación y el desarrollo de las habilidades profesionales de los miembros de la institución constituye también una estrategia para potenciar el Talento Humano lo cual beneficia tanto al trabajador como a la institución. Entre las actividades que puede realizar la institución para desarrollar un plan de capacitación se encuentran como ejemplo las siguientes según Arrieta (2021):

- Identificar necesidades en cuanto al desarrollo de las competencias personales, del cargo, del área; las esenciales para la entidad (relacionadas con la estrategia, la misión, los valores, la cultura organizacional, entre otros).
- Formulación de las capacitaciones (individuales, por área o globales) requeridas.
- Definición de la(s) técnica(s) que se empleará(n) en cada una de las capacitaciones (lectura, película, instrucción programada, en clase, por computador, E-learning, tipo coaching, entre otros).
- Aplicación de formación para el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación para potenciar la productividad individual, simplificando actividades y ampliando la capacidad personal.

En el contexto de las instituciones de educación superior que son objeto de nuestro estudio se recomienda la capacitación en nuevas habilidades y didácticas pedagógicas así como el entrenamiento en diferentes herramientas tecnológicas de formación, que brinden a los profesionales que forman parte de la institución herramientas que los vuelvan capaces de mantenerse al día en la vanguardia de los métodos educativos, esto brindará una capacidad competitiva mayor frente a otras instituciones pues permitirá desarrollar un factor diferenciador tanto en el tema de la educación como en el tema interno de las operaciones de la institución. Por lo tanto, desarrollar el recurso humano a través de la capacitación y el entrenamiento es una de las maneras en las que la institución puede no solo desarrollar su componente humano sino retenerlo para poder aprovechar al máximo sus capacidades, lo cual también puede posicionar a la institución como un referente en el tema del desarrollo del Talento Humano así como en el tema de la calidad de la educación que en ella se im-

parte a los alumnos y esto a su vez invita a nuevos talentos a ser incluidos entre los miembros de la institución, pues encontrarán en ella un ambiente de Trabajo Decente donde los trabajadores son una prioridad para la administración de la institución.

C. SEGURIDAD LABORAL

Este aspecto del modelo THEMIS se refiere al respeto hacia los trabajadores en el sentido profesional, lo cual quiere decir que existe una transparencia y un sentido de compromiso entre trabajadores y los directivos o el cuerpo de administración de la institución en el sentido de que se cumplan los acuerdos establecidos al momento de realizar una contratación, esto incluye respetar los horarios tanto de entrada como de salida de la institución, ser conscientes en las necesidades de los trabajadores y proporcionarles un buen equilibrio entre su vida social/familiar y su vida laboral, tratar con empatía y respeto al trabajador, tomar en cuenta su dignidad como profesional y asignar tareas y responsabilidades que vayan acorde al nivel y puesto de trabajo que el empleado posee, en ese orden de ideas también es importante evitar los abusos de poder por parte de los directivos así como las amenazas e intimidaciones que se vuelven ataques personales y desmoralizan a los trabajadores, cumplir con las fechas de pago correspondientes a la nómina salarial y evitar los despidos o actos arbitrarios a la hora de tomar decisiones en la gestión de recursos humanos de la empresa. Todos estos puntos mencionados conforman la dimensión de la seguridad laboral en el modelo THEMIS propuesto y forma una parte fundamental en los pilares del Trabajo Decente.

D. REMUNERACIÓN JUSTA

Uno de los principios en los que se basa el modelo THEMIS es en los esquemas de remuneración del trabajo y que beneficios o compensaciones ofrece la institución a sus miembros como forma de motivarlos y aumentar su compromiso con la institución. Este punto requiere de una estructura organizacional bien definida con una descripción de cargo, responsabilidades y

funciones precisas para que de esta manera se facilite la creación o implementación de una escala salarial más transparente y justa que se apega a la naturaleza de cada puesto.

En ese orden de ideas, Urquijo & Bonilla (2008) (como se cita en Guzmán, 2020) señalan que un sistema de compensación bien establecido sienta las bases de las relaciones entre los individuos y la organización, toda vez que tiende a buscar un equilibrio entre el salario y la carga laboral. Por esta razón, es necesario tomar en cuenta adicionalmente los salarios actuales de los cargos, las compensaciones financieras indirectas y aquellas otras compensaciones no financieras que en conjunto aportan al bienestar y la buena relación de los trabajadores con la institución como respuesta al cumplimiento de las funciones y responsabilidades exigidas por el cargo.

En ese orden de ideas, el esquema de compensación de la institución puede abordar varias aristas, desde la financiera estableciendo bonificaciones por desempeño y productividad hasta el concepto llamado salario emocional de los trabajadores que se define como todos aquellos elementos extrínsecos e intrínsecos del trabajo que generan emociones positivas y fluidez en el trabajo (Rubio-Ávila et. al 2020). Esto puede lograrse de diferentes maneras tales como permitir un horario de trabajo flexible que permita que los trabajadores se dediquen a realizar otras actividades no relacionadas con el trabajo, así como otorgar obsequios, detalles y reconocimientos al esfuerzo de cada trabajador.

Por lo tanto, es necesario, si se quiere desarrollar el potencial del Talento Humano en las instituciones educativas objeto de nuestro estudio la implementación de nuevos esquemas de compensación ya sea financiera, emocional o una combinación de ambas, con el objetivo de formar una relación de compromiso entre los miembros de la institución y la institución, desarrollando un sentido de compromiso, motivación, buena actitud que promueva la productividad de estos en sus labores diarias e incluso llegue a inspirar a los trabajadores a entregar más del mínimo esfuerzo y cumplimiento requerido de ellos al haber desarrollado un sentido de pertenencia e identidad organizacional.

DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Una vez definidos los componentes de la dimensión del Trabajo Decente se procede entonces a hacer lo propio con el desempeño laboral, el cual representa los aspectos en los que el modelo THEMIS busca desarrollar el Talento Humano y como estos beneficios se presentan en las instituciones:

E. PRODUCTIVIDAD

Las instituciones de educación superior al igual que otras organizaciones de industrias o rubros diferentes están orientadas a resultados, la mejora o el incremento en la productividad de estas, dependen de los factores económicos, tecnológicos y humanos. Éste último aspecto muchas veces es ignorado, lo cual podría explicar muchas ineficiencias, retrabajo, y otros desperdicios los cuales no permiten cumplir con los objetivos de la institución. En ese aspecto uno de los beneficios planteados por la aplicación de este modelo es un aumento en la productividad de los empleados, estos muestran un mejor desempeño en sus labores cuando se encuentran en un ambiente que fomenta y procura su bienestar, de ahí la importancia de hacer el enfoque e hincapié en los 4 principios del Trabajo Decente propuestos ya que se ha demostrado a través de diversos estudios que cuando un trabajador es estimulado a través de una justa remuneración, un horario flexible, unas instalaciones adecuadas, una capacitación e inversión en conocimientos así como una sana relación entre colegas su productividad aumenta volviéndose más eficiente en su labor.

F. COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN

Se considera el compromiso organizacional un aspecto realmente importante dada la relación que guarda con factores como el rendimiento, ausentismo y rotación de personal entre otros (Báez Santana et al., Citado en Guzmán 2020); es fundamental no solo para que el empleado se identifique con la organización, sino que apoya en la obtención de los resultados y produce eficiencia y eficacia en el trabajador, logrando que objetivos organizacionales y expectativas personales se sincronicen

(Llapa et al., Citado en Guzmán 2020). El compromiso de los empleados puede representar mejor productividad y por lo tanto resultados financieros, las inversiones en el bienestar de los empleados producen beneficios a la empresa (Arias & Sosa, Citado en Guzmán 2020).

Por lo que este modelo se enfoca en propiciar un aumento del compromiso con la organización, este beneficio se obtiene a través principalmente de la justa remuneración y la seguridad laboral que ofrece la aplicación del modelo THEMIS, este contribuye a la capacidad de resiliencia de la organización lo que permite que los trabajadores desarrollen una mayor capacidad de adaptación a los cambios y aumenta la capacidad de la institución de retener el Talento Humano, lo que a su vez le otorga una ventaja competitiva en especial en un ambiente inestable que constantemente se enfrenta a cambios radicales.

G. MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones y el entorno laborales. Todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes. El motivar acertadamente a los empleados se ha convertido en una actividad que logrará que los empleados creen un sentido de pertenencia y la actividad que realiza cada uno de ellos, arroje resultados positivos a fin de contribuir con éxito en lo que hace la organización (Peña, 2017). Delgado (1999: 56).

Por otro lado, define la motivación como el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones. Por lo tanto, en el contexto de este modelo THEMIS, al desarrollar el compromiso a través de los principios del Trabajo Decente se desarrolla a su vez la motivación que mantiene la buena disposición de los trabajadores hacia la institución y permite

que se puedan alcanzar las metas propuestas por los directivos más fácilmente y se mejore el clima organizacional de la institución.

H. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

La identidad organizacional se refiere a todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente, lo cual posibilita materializar las creencias, atributos y valores que son aprendidos por los colaboradores y reflejados en su trabajo (González et al, 2018). La aplicación del modelo THEMIS a través de todos los beneficios que aporta también desarrolla un sentido de identidad organizacional volviendo la institución un ambiente único que se centra en el componente humano de su organización, lo que lo vuelve un factor diferenciador frente a otras instituciones aumentando su competitividad y dando como resultado en conjunto con los demás beneficios un aumento en la capacidad de innovación, resiliencia, creatividad y disposición al trabajo aumentando la lealtad de los trabajadores a la institución y creando una institución que se caracteriza por estimular el crecimiento constante de su Talento Humano.

ELEMENTOS DE APOYO PARA AUMENTAR LAS PROBABILIDADES DE ÉXITO DEL MODELO THEMIS

Una vez cubiertas todas las bases de este modelo se hace un par de recomendaciones adicionales que pueden servir como medidas de apoyo a la hora de implementar el modelo THEMIS para potenciar el Talento Humano.

A. DISEÑO DE FUNCIONES LABORALES, RESPONSABILIDADES Y PERFILES DE CARGO CONSCIENTES

Establecer con claridad mediante el uso de diferentes herramientas tales como folletos, manuales, videos, etc., las descripciones del cargo que ocupa cada miembro de la institución ya que este es un elemento clave para el correcto desempeño de los miembros de la institución, mientras más didácticos y explicativos

sea el diseño de estos instrumentos mejores serán los resultados.

Adicional a esto se deben explicar también las metodologías que serán aplicadas a la hora de evaluar el desempeño de los miembros de la institución. Con la idea de reforzar el sentido de pertenencia e identidad organizacional es importante que a los trabajadores se les inculque la cultura organizacional desde un principio la cual incluye, pero no se limita a la interiorización de la misión y la visión de la institución ya que los miembros de la institución deben conocer esta lo mejor posible en orden de poder desempeñarse de la mejor manera.

En ese orden de ideas y siguiendo lo planteado en las bases del Trabajo Decente referente a la seguridad profesional se debe tomar en cuenta a la hora de realizar el diseño de cargos y asignación de responsabilidades el perfil de profesional para el cual el cargo estará dirigido en aras de garantizar un desempeño ético de las funciones de los profesionales pertenecientes a la institución. Aunado a esto es importante considerar la dimensión personal y familiar del trabajador a la hora de diseñar su esquema laboral, su jornada de trabajo, así como sus responsabilidades, de esta forma se conseguirá que el trabajador alcance un equilibrio entre su vida laboral y familiar, lo cual está relacionado con un incremento en la satisfacción y motivación laboral lo que redundará en aumento de la productividad para la institución.

B. FOMENTAR UNA CULTURA DONDE CULTIVEN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN

Para potenciar el Talento Humano en la organización se necesita de una cultura donde la camaradería, el trabajo en equipo y la unión entre los colegas dentro de la organización sea fomentada y desarrollada, el componente humano de las instituciones debe contemplar el tema de las relaciones entre sus miembros por lo que ofrecer espacios y tiempo en el que los miembros de la institución puedan convivir en armonía es clave para el desarrollo de un clima y una cultura organizacional sana, después de todo gran parte del tiempo disponible en el día transcurre en el lugar de trabajo por lo que tener buenas relaciones con

los compañeros de trabajo trae un sin número de ventajas para la productividad mejorando el desempeño operacional a través del trabajo en equipo sino también para el bienestar emocional de los miembros de la institución lo cual mantiene motivados a sus miembros en su día a día pues dejan de ver el trabajo como solo un medio para subsistir, sino que empiezan a desarrollar un gusto por el ambiente que se crea en las instituciones lo cual mejora la sinergia entre los compañeros así como la habilidad de la resiliencia de cada uno de los miembros de la organización.

En ese orden de ideas se recomienda la habilitación de áreas sociales donde se fomente el compartir entre los miembros de la institución, así como el desarrollo de actividades sociales auspiciadas por la institución donde se permita y se fomente la camaradería, el trabajo en equipo, la amistad y la sana comunicación entre todos los miembros de la organización. Esto indirectamente también forma parte del salario emocional a los trabajadores pues aumenta su sentimiento de satisfacción y motivación laboral y forma parte de un ambiente de trabajo sano, el cual es otro de las bases del Trabajo Decente en el mundo de las instituciones educativas.

La aplicación de este modelo THEMIS nombre basado en la mitología griega específicamente en la diosa Themis de la justicia y la equidad y cuyos principios están basados en el Trabajo Decente aporta una serie de beneficios al momento de desarrollar el Talento Humano en las instituciones objeto de nuestro estudio, resultando en beneficios como aumento de la productividad, motivación, identidad organizacional y compromiso organizacional, por lo tanto se recomienda que este modelo sea aplicado encarecidamente tras haber obtenido y analizado los resultados de la aplicación de los instrumentos de esta investigación para iniciar los cambios y comenzar a potenciar el Talento Humano en la institución para poder hacerle frente a este ambiente cada vez más desafiante y vertiginoso.

CONSIDERACIONES FINALES

Con base en los resultados arrojados por el instrumento de medición, se concluye que, se lograron los objetivos planteados en la investigación. Siguiendo el orden de los referidos objetivos, las deducciones los investigadores son:

En cuanto al primer objetivo, referido a Describir las condiciones de trabajo presentes en Instituciones de Educación Superior, se concluye que las respuestas emitidas por los docentes seleccionados para la subdimensión Condiciones en las que se realiza el Trabajo, respecto a los indicadores: condiciones físicas, condiciones temporales y condiciones psicológicas.

En relación a las Condiciones Físicas, permite interpretar que para los docentes de las Instituciones de Educación Superior, la iluminación, la ventilación, la temperatura y el ruido en el lugar de trabajo permiten el desarrollo de las actividades asignadas, establecidas o planificadas.

El segundo indicador Condiciones Temporales, permite inferir que las actividades asignadas requieren cumplir una jornada normal de trabajo con posibilidad de necesitar horas extras, lo cual corrobora que una parte básica del ambiente laboral está constituida por el tiempo que el individuo pasa en el trabajo. En consecuencia, el número de horas diarias o semanales y el reposo permitido durante la jornada influyen en la productividad.

Referente al tercer indicador Condiciones Psicológicas, se deduce que las actividades asignadas no propician el aburrimiento, la monotonía o la fatiga en el lugar de trabajo. En este sentido, un ambiente psicológico perturbador, puede ocasionar un estado de malestar general traducible en desmotivación y falta de energía en el personal, afectando la eficiencia y la variabilidad en el ritmo de las actividades desempeñadas.

En cuanto a la subdimensión Condiciones de Seguridad en el Trabajo, se obtuvo lo siguiente: el primer indicador Accidentes Laborales permite inferir que se han sufrido accidentes

dentro del lugar de trabajo, algunos de ellos debido a actos o condiciones de inseguridad en los espacios universitarios.

El segundo indicador Medidas Preventivas, se deduce que la institución tiene algunas dificultades con respecto a la comunicación de medidas de prevención de accidentes en el lugar de trabajo, así como con la divulgación de la localización de riesgos y el uso de equipos de seguridad en sus espacios.

El tercer indicador Enfermedades Ocupacionales permite interpretar que según los docentes de las Instituciones de Educación Superior han sufrido alguna enfermedad producto del desarrollo de sus actividades y la universidad practica periódicamente exámenes médicos para conocer su estado de salud.

En relación al segundo objetivo específico, Determinar los beneficios derivados de la relación laboral en Instituciones de Educación Superior, la subdimensión Beneficios Económicos, presente el indicador Remuneración, donde se pudo detectar que la institución cumple relativamente con la cancelación del salario según lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo y el contrato colectivo establecido, considerando igualmente la asignación de comisiones por producción intelectual.

En relación al subdimensión Beneficios No Económicos, se presenta el primer indicador Estabilidad Laboral, donde se permite inferir con base a los resultados, que la institución propicia la permanencia de los empleados y les ofrece estabilidad para la ejecución de sus funciones.

En el segundo indicador Calidad de Vida, se deduce que la institución proporciona planes destinados a mejorar su calidad de vida y hace sentir a los docentes satisfechos con las actividades realizadas dentro de ella.

Asimismo, en el tercero indicador Seguridad Social permite interpretar con bases a los resultados, que para los docentes de las Instituciones de Educación Superior la institución deduce la cuota correspondiente a la cancelación del seguro social, ofrece seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad, así como un plan de jubilación.

De igual forma, el cuarto indicador Igualdad de Oportunidades hace posible deducir, con base a los resultados, que para

los docentes encuestados la institución tiende a ofrecer oportunidades similares a sus empleados y que han estado parcialmente expuestos a ser objeto de discriminación en ella.

En relación al tercer objetivo específico, Describir las estrategias de formación profesional aplicadas en Instituciones de Educación Superior, la dimensión Estrategias de Formación Profesional, donde en la subdimensión Formación de la Fuerza Laboral, se presenta:

El primer indicador Formación de Habilidades, permite interpretar que para los docentes de las Instituciones de Educación Superior la institución brinda la formación y el fortalecimiento de las habilidades requeridas para el trabajo asignado y para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Referente al segundo indicador Formación en Distintas Funciones, se deduce, con base a los resultados que, la institución adiestra a sus trabajadores para cumplir diversas funciones dentro de la universidad y forma a su personal para cumplir con las competencias a su cargo.

El tercer indicador Formación en Creatividad, permite inferir con base a los resultados que en la institución se utilizan herramientas para estimular la creatividad y fomenta esta habilidad en la ejecución de sus actividades.

Y en cuanto a la subdimensión Desarrollo del Recurso Humano, se presenta el indicador Planeación de Carrera, el cual permite inferir con base a los resultados que, la institución planifica la carrera de los docentes enfocada en las necesidades a futuro y ofrece beneficios para desarrollar la carrera profesoral.

En cuanto al cuarto objetivo específico, Determinar las características presentes de los subsistemas de primer orden del proceso de gestión de Talento Humano en Instituciones de Educación Superior, en relación a la dimensión Subsistema del Proceso de Gestión del Talento Humano, la subdimensión Admisión, el primer indicador Reclutamiento, expresa con base a los resultados que, en la selección del personal de la institución son consideradas las competencias específicas del cargo y la selección se realiza conforme las habilidades de los candidatos con respecto a los requisitos necesarios.

El segundo indicador Selección, permite interpretar con base a los resultados que, para los docentes de las Instituciones de Educación Superior las vacantes son cubiertas con personal de la institución antes de iniciar un proceso de reclutamiento externo y se publican anuncios en la prensa para reclutar candidatos que puedan cubrir los requerimientos de la universidad.

Asimismo, en relación a la subdimensión Aplicación, se presentan los siguientes indicadores:

Indicador Orientación, según los resultados, los docentes de las Instituciones de Educación Superior, señalan que luego de seleccionar a la persona se le informa sobre la misión y visión de la organización.

El indicador Diseño de Cargos, según los resultados, los cargos son diseñados de acuerdo con las necesidades de la institución y el personal seleccionado cumpliendo con el perfil exigido en las vacantes.

El indicador Evaluación del Desempeño, dando a conocer que en la institución se evalúa el desempeño del personal, proceso realizado a través de un formato diseñado para ese fin.

Según la subdimensión Compensación, se presentan los siguientes indicadores:

El indicador Remuneración, señala que para los docentes encuestados la cantidad ofrecida por la institución está en concordancia con la política nacional de sueldos y salarios, así como con las responsabilidades del cargo ocupado.

El indicador, Beneficios Sociales, donde se pone de manifiesto, según los resultados obtenidos que, los empleados reciben bonos adicionales a su sueldo y disfrutan de actividades recreativas como un beneficio extra de su contrato laboral. En torno al quinto objetivo específico, Determinar las características presentes de los subsistemas de segundo orden del proceso de gestión de Talento Humano en Instituciones de Educación Superior, se presenta la dimensión Subsistema del segundo orden del Proceso de Gestión de Talento Humano, con su subdimensión Desarrollo que la contienen los indicadores:

El primer indicador, el Entrenamiento, donde se señala con base a los resultados que, los docentes encuestados consideran que las evaluaciones realizadas determinan si el personal

requiere de adiestramiento en algún área y que la universidad les brinda el entrenamiento requerido.

El indicador Programas de Cambio, el cual permite con base a los resultados, conocer que el personal es ascendido de acuerdo con su desempeño y que los resultados de la evaluación son utilizados para verificar los puestos de trabajo en los cuales debe seguir el personal de la institución.

El indicador Comunicación, revela que el personal es instruido acerca de los objetivos institucionales y el tiempo necesario para darles alcance, al igual que se les trasmite la información requerida para el desarrollo de sus tareas.

Asimismo, se presenta la subdimensión Mantenimiento, con sus respectivos indicadores:

El indicador Disciplina, muestra con base a los resultados, que el personal mantiene su comportamiento alineado con las expectativas de la institución y que conoce las normas establecidas por la universidad sobre este aspecto.

Continuando con el indicador, la Higiene y Seguridad en el Trabajo, con base a los resultados, se da a conocer que desde la perspectiva de los docentes encuestados las instalaciones de la institución son seguras para el personal y adecuadas para desarrollar las actividades establecidas.

En cuanto al indicador Relaciones Sindicales, con base a los resultados, se exterioriza que los empleados cuentan con un organismo encargado de defender sus derechos laborales, el cual los apoya al presentarse algún problema.

En este mismo orden de ideas, se presenta la Subdimensión Monitoreo, con sus respectivos indicadores:

El indicador Sistemas de Información Gerencial, señala en base a los resultados, que en las Instituciones de Educación Superior seleccionadas se cuenta con un sistema de información para llevar el control del trabajo realizado por el personal y se compara su desempeño con el esperado para tomar las medidas correctivas necesarias.

Finalmente, el indicador, Bases de Datos sobre el Personal, pone de manifiesto que la organización cuenta con un registro actualizado de la data del personal.

En base a los resultados obtenidos, y para darle respuesta al sexto objetivo específico, Generar un modelo basado en el Trabajo Decente como Potenciador Estratégico del Talento Humano en Instituciones de Educación Superior, se concluye que es posible diseñar ese modelo, así cumplir con este objetivo de aporte desarrollando el mismo, el cual lleva por nombre: Modelo THEMIS.

PERSPECTIVAS FUTURAS

En estos tiempos de cambio y de transformaciones permanente en las organizaciones, la relación laboral, específicamente el Trabajo Decente, en un marco de productividad y justicia, cobra esencial relevancia. Esta investigación se propuso aportar elementos de importancia para la gestión actual en las universidades, para lo cual, se manifiestan una serie de recomendaciones a considerar por estas instituciones de educación superior, que son nuestro objeto de estudio, para lograr estructurar estrategias diferenciadoras convirtiéndose en ventajas competitivas para las mismas.

Es importante establecer estrategias de remuneración que estimulen al docente a la consecución de los objetivos planteados por la institución, sin poner en riesgo la estabilidad económica de la misma, igualmente formular estrategias que orienten a la gestión actual hacia la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, mediante la orientación de acciones específicas, a través, de planes que promuevan la satisfacción, igual, y bienestar en la relación laboral. Generando productividad y eficiencia en la ejecución de las tareas asignadas.

Desarrollar condiciones de trabajo favorables, que promuevan el bienestar físico y mental de las personas, tomando en cuenta la seguridad en el ambiente de trabajo, articulando acciones orientadas a la difusión de los riesgos y las condiciones de seguridad requeridas para la realización de las actividades asignadas. Así como también, adoptar métodos de trabajo que permitan al trabajador mantener un ambiente dinámico y proactivo.

En este orden de ideas, es necesario que, los líderes a cargo de las universidades asuman la responsabilidad de formación, desarrollo gerencial, que les permitan desarrollar planes estratégicos cónsonos con enfoques que propicien la calidad en la relación laboral, y, por ende, promuevan el aumento de la productividad de su gestión. Es menester de las universidades, articular planes de formación que les permita desarrollar las compe-

tencias necesarias para lograr una adecuada gestión y al mismo tiempo, que sirvan de estímulo en el crecimiento profesional de las personas que integran dichas instituciones universitarias.

En relación a los subsistemas del proceso de gestión del Talento Humano, se sugiere a los encargados lo siguiente:

- Utilizar técnicas para el reclutamiento acordes a los tiempos que se están viviendo.
- Utilizar técnicas para la selección, como, por ejemplo: entrevista de selección, pruebas de conocimientos y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación, entre otras.
- Reestructurar su escala de sueldos y salarios, para ajustarlos a los niveles de inflación del país, lo cual permitirá que el trabajador mejore su calidad de vida satisfaciendo sus necesidades básicas.
- Desarrollar programas de beneficios sociales que estimulen a los docentes a desempeñar sus actividades con la mayor eficiencia y calidad posible. En este sentido, en la medida en que la institución emplee incentivos para motivar a su personal, mejorará su calidad de vida, el clima universitario, facilitando la atracción, así como mantenimiento de su Talento Humano.
- Acondicionar las instalaciones de trabajo de tal manera que se logre una mayor comodidad, utilizando los recursos físicos como sillas, escritorios, sala de espera, cubículos, laboratorios, entre otros.
- Presentar los resultados de este estudio a las autoridades de las Instituciones Públicas de Educación Superior del departamento de Norte de Santander.
- Considerar el modelo presentado, para orientar a la gestión eficiente del Talento Humano en las instituciones universitarias, nuestro objeto de estudio. Para garantizar la prestación de un servicio de calidad, por cuanto constituyen aspectos generales que deben ser contextualizados a las realidades de cada institución, así como a la filosofía gerencial. Además, requiere un replanteamiento de los procesos educacionales, y de capacitación establecidas en ellas, por cuanto, el espectro de conocimiento que se usa en la práctica de la gerencia debe expandirse más allá de las divisiones formales de las disciplinas académicas. Se ne-

cesitan ahora más que antes una combinación de conocimiento experimental, así como teórico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramo, L. (2018). **Trabajo Decente y Equidad de Género en América Latina**. Primera Edición. Chile: Ediciones Copyright Organización Internacional del Trabajo.
- Alcocer, C. (2019). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: Ediciones McGraw-Hill.
- Ariza, J.; Morales A. y Morales, E. (2021). *Dirección y Administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Arland, R. (2019). *Ética o corrupción: el dilema del nuevo milenio*. Fundación estado y sociedad [Internet]. [Consulta en Junio 2022]. Disponible en: <http://www.politikaperu.org/enlaces/lrctura.asp?id=499>.
- Berg, H. (2019). **Salarios Participativos una Herramienta para el Compromiso Guía Práctica de las PYMES**. Primera Edición. Chile: Ediciones Copyright Organización Internacional del Trabajo.
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional Cinterfor (2021). [Página Web]. Disponible: <https://www.oitcinterfor.org/>.
- Corzo, J. (2020). **La Dimensión Ética y la Gerencia de Recursos Humanos**. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Doctorado en Ciencias Gerenciales, Maracaibo.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión de Recursos Humanos*. Colombia: Ediciones McGraw-Hill.
- Díaz y Vega (2018). *Trabajo Decente para la Mujer en América Latina: Estado del Arte [Tesis Doctoral]*. Colombia: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S. y Schuler, R. (2019). *La gestión de los Recursos Humanos: preparando profesionales para el futuro*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Duque, M. y Felizzola, A. (2018). **Descriptorios de Trabajo Decente en Pequeñas y Medianas Empresas Consolidadas Venezolanas**. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Ermida, J. (2021). *Trabajo Decente y Protección Social*. Chile: Organizacional Internacional del Trabajo.
- Frances, A. (2021). **Estrategias y Planes para la Empresa**. Primera Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Gálvez, E.; Gutiérrez, E. y Picazzo, E. (2021). **El Trabajo Decente: nuevo paradigma para el fortalecimiento de los derechos sociales**. Revista Mexicana de Sociología.
- Gay, D. (2019). **Decent Work Objectives and Strategies**. United States: Ediciones Copyright Organización Internacional del Trabajo.
- Gómez, C.; Balkin, D. y Cardy, R. (2021). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Tercera Edición. Madrid: Ediciones Prentice Hall.
- Granell, E. (1995). *Competencias del Gerente de Talento Humano*. Venezuela: Ediciones IESA, C.A.

- Guamán, V. (2020). **Análisis del Trabajo Decente y Crecimiento Económico de la Comunidad de Santa María de Llacao**, en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Guillen, G. (2018). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. Madrid: Ediciones McGraw-Hill.
- Guízar, R. (2022). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. 4ta Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Harris, J. (2009). *Motivación y Compromiso Organizacional en las Universidades Privadas*. Tesis Doctoral [Doctorado en Ciencias Gerenciales]. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2018). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hurtado, L. y Toro, I. (2020). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio**. Venezuela: Editorial Episteme Consultores Asociados.
- Ivancevich, J.; Konopask, R. y Matteson, M. (2019). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Jaramillo, O. (2018). *Gestión del Talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Revista Pensamiento y Gestión, No. 18. Colombia: Universidad del Norte.
- Juárez, O. (2020). **El Trabajo Decente en México: un análisis por regios socioespaciales 2019**. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (LACSO).
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2019). *Administración: una perspectiva global*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005).
- Ley Orgánica del Trabajo publicado en la Gaceta Oficial N° 5.152 *Extraordinario del 19 de junio de 1997*.
- Lugo, M. (2019). *Gestión del Talento Humano y Compromiso Organizacional en las Instituciones Hospitalarias privadas*. Tesis Doctoral [Doctorado en Ciencias Sociales]. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Majeres (2019). **Reducing the Decent Work Deficitin: The Infrastructure and Construction Sectors**. Quinta edición. United States: Ediciones Copyright Organización Internacional del Trabajo.
- Navarro, Delgado y Nieves (2021). **Trabajo Decente y Crecimiento Económico en Ecuador: Un Estudio Jurídico y Social**. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Organización Internacional del Trabajo (2017). [Página Web en Línea]. Disponible: <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>.
- Palella, S. y Martins, F. (2018). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Parra, A. (2018). *Gestión del Talento Humano y cultura organizacional en las clínicas privadas del municipio Maracaibo*. Tesis Doctoral) Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

- Reig, E.; Fernández, J. y Jaula, I. (2018). **Los Recursos Humanos en las Organizaciones Orientadas a la Eficacia y el Aprendizaje**. Primera Edición. Madrid: Ediciones Thomson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2020). **Administración**. Octava Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (2021). **Evaluación de la gestión de recursos humanos en las clínicas privadas**. Tesis Doctoral (Doctorado en Ciencias Sociales y Humanidades). Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Saloner, G.; Shepard, A. y Podolny, J. (2021). **Administración Estratégica**. México: Ediciones Limusa Wiley.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2019). **Dirección De Recursos Humanos Un Enfoque Estratégico**. Primera Edición. Madrid: Ediciones McGraw-Hill.

ACERCA DE LOS AUTORES



Jesús María Durán Cepeda

Doctor en Ciencias Gerenciales, Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín – Maracaibo [URBE]; Magíster en Administración con Énfasis en Negocios Internacionales, Universidad Autónoma de Bucaramanga [UNAB] – Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey [ITESM]; Administrador de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia [UCC]; Profesor Titular Departamento de Administración – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Universidad de Pamplona.



Maribel Elena Ordoñez Ortega

Doctora en Ciencias, Mención Gerencia, Magíster en Gerencia Empresarial, Especialista en Metodología de la Investigación, Docente en pre y postgrado de URBE y Jubilada de Universidad Territorial Politécnica de Maracaibo (UTPM), Sociólogo.



Agda Zuluaga Aldana

Doctora en Ciencias Gerenciales, Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín – Maracaibo [URBE]. Magistra en Administración con Énfasis en Negocios Internacionales, Universidad Autónoma de Bucaramanga [UNAB] – Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey [ITESM]; Administradora de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia [UCC]; Profesora Tiempo Completo Ocasional Departamento de Administración – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Universidad de Pamplona.

CONTENIDO

Dedicatoria	5
Agradecimiento	6
Prólogo	7
Introducción	9

I

Acercamiento al fenómeno de estudio	13
1. Contexto en la actualidad	15
2. Importancia del Trabajo Decente en el Talento Humano	21

II

Andamiaje teórico	23
3. Estudios previos	25
4. Teorías sobre Trabajo Decente y Talento Humano	35
4.1.1. El Trabajo Decente	35
4.1.1.2. Condicionantes Psicológicas del Trabajo	46
4.1.1.3. Condiciones Seguras de Trabajo	48
a. Accidentes de Trabajo	48
b. Medidas Preventivas	51
c. Enfermedad Ocupacional	52
4.1.2. Beneficios Económicos	54
4.1.3. Beneficios No Económicos	56
4.1.3.1. Estabilidad Laboral	56
4.1.3.2. Calidad de Vida	57
4.1.3.3. Seguridad Social	58
4.1.3.4. Igualdad de Oportunidades	60
4.1.4. Formación de la Fuerza Laboral	61
4.2. Talento Humano: Fundamentos Filosóficos	68
4.2.1. El Proceso de Gestión del Talento Humano	70
4.2.1.1. Subsistema de Admisión	71
4.2.1.2. Subsistema de Aplicación	73
4.2.1.3. Subsistema de Desarrollo	79
4.2.1.4. Subsistema Mantenimiento	83
4.2.1.5. Monitoreo	87

III

Ruta metodológica	91
5. Paradigma Epistemológico	93
6. Tipo de Investigación	95
7. Diseño de la Investigación	97
8. Población y muestra	98
9. Técnica e Instrumentos de Recolección	101
10. Validez de los Instrumentos	101
11. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	103

IV

Productos obtenidos	107
12. Condiciones de Trabajo Presentes en Instituciones de Educación Superior	109
Prueba inferencial. Prueba de Hipótesis H de Kruskal-Wallis para la subdimensión Condiciones en que se realiza el Trabajo	112
Prueba inferencial. Prueba de Hipótesis H de Kruskal-Wallis para la subdimensión Condiciones de Seguridad	117
Cierre de la Dimensión: Condiciones de Trabajo	119
13. Beneficios Derivados De La Relación Laboral en Instituciones de Educación Superior	120
Prueba inferencial. Prueba de Hipótesis H de Kruskal-Wallis para la dimensión Beneficios derivados de la Relación Laboral	125
Cierre de la Dimensión: Condiciones de Trabajo	126
14. Estrategias de Formación Profesional Aplicadas en Instituciones de Educación Superior	127
Prueba inferencial. Prueba de Hipótesis H de Kruskal-Wallis para la dimensión Estrategias de Formación Profesional	132
15. Características Presentes de los Subsistemas de Primer Orden del Proceso de Gestión de Talento Humano en Instituciones de Educación Superior	135
Cierre de la Dimensión: Subsistemas del Proceso de Gestión de Primer Orden del Talento Humano	143
16. Características Presentes de los Subsistemas de Segundo Orden Del Proceso De Gestión De Talento Humano en Instituciones de Educación Superior	144

Prueba inferencial. Prueba de Hipótesis H de Kruskal-Wallis para la Dimensión Subsistemas del Proceso de Gestión de Segundo Orden del Talento Humano	152
Cierre de la Dimensión: Subsistemas del Proceso de Gestión de Segundo Orden del Talento Humano	153
Cierre de la Variable 2: Talento Humano	154
Prueba de Correlación para medir Grado de Asociación entre las Variables Trabajo Decente y Talento Humano	155
17. Modelo Themis	157
Objetivo general de la estrategia propuesta	158
Relación del Trabajo Decente como potenciador del Talento Humano	158
Objetivos del Trabajo Decente como potenciador del Talento Humano	159
Componentes del Trabajo Decente	160
Modelo Themis basado en Trabajo Decente como potenciador del Talento Humano	162
Componente de Trabajo Decente	163
Dimensión del Desempeño Laboral	168
Elementos de apoyo para aumentar las probabilidades de éxito del modelo THEMIS	170
Consideraciones finales	173
Perspectivas futuras	179
Referencias bibliográficas	183
Acerca de los autores	186

Este libro fue diseñado y exportado para su publicación en AMAZON por SULTANA DEL LAGO EDITORES, en los talleres gráficos del poeta Luis Perozo Cervantes, en Maracaibo, estado federal del Zulia, en el continente americano, del planeta tierra; a los 4 días del mes de diciembre de 2023, el mismo día de 1889 en que naciera Nicolás Vale Quintero, considerado uno de los pioneros de la televisión venezolana y uno de los fundadores de la radio en el Zulia, como copropietario de Radiodifusora Maracaibo, a la cual dio el lema «estación del pueblo y para el pueblo», a principios de la década del treinta