

INDUSTRIA 5.0 Y CAPITAL HUMANO

INNOVACIÓN, COMPETENCIAS Y DESAFÍOS ÉTICOS
EN LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Industry 5.0 and Human Capital:

*Innovation, Competencies, and Ethical Challenges
in Organizational Transformation*



Cita este libro / Cite this book

Ospina Nieto, Y. (ed. científico). (2025). *Industria 5.0 y Capital Humano: Innovación, Competencias y Desafíos Éticos en la Transformación Organizacional*. Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.
<https://doi.org/10.35985/9786287770911>

Palabras Clave / Keywords

Capital humano, Industria 5.0, Competencias laborales, Productividad organizacional, Ética tecnológica.

Human Capital, Industry 5.0, Labor Competencies, Organizational Productivity, Technological Ethics.

Contenido relacionado | <https://investigaciones.usc.edu.co/>

INDUSTRIA 5.0 Y CAPITAL HUMANO

INNOVACIÓN, COMPETENCIAS Y DESAFÍOS ÉTICOS
EN LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Industry 5.0 and Human Capital:

*Innovation, Competencies, and Ethical Challenges
in Organizational Transformation*

Yovany Ospina Nieto

EDITOR CIENTÍFICO



EDITORIAL

Industria 5.0 y capital humano: Innovación, competencias y desafíos éticos en la transformación organizacional/Yovany Ospina Nieto. [Editor Científico]- Cali: Universidad Santiago de Cali, Sello Editorial. 2025.

158 páginas: Gráficos; Tablas; Figuras; 24 cm

Incluye Índice

ISBN Impreso: 978-628-7770-86-7

ISBN Digital: 978-628-7770-91-1

1. Competencias laborales en la industria 5.0: retos éticos, tecnológicos y su impacto en la productividad organizacional 2 Fortalecimiento del modelo de retención de talento humano en una empresa de comunicaciones regional Valle del Cauca. 3. ¿Cómo alcanzar indicadores de desempeño cuidando la dimensión humana en las organizaciones? 4. Emprendimiento rural y transferencia de conocimiento: una estrategia de desarrollo sostenible para las comunidades rurales de Colombia 1. Yovany Ospina Nieto 2. Ingeniería. 3. Universidad Santiago de Cali. Facultad Ingeniería.

SCDD 006.3 Ed. 23

CO-CaUSC

IHM/ 2025



Industria 5.0 y Capital Humano: Innovación, Competencias y Desafíos Éticos en la Transformación Organizacional

© **Universidad Santiago de Cali**

© **Editor científico:** Yovany Ospina Nieto

© **Autores:** Lorena Meneses Medina, Nahum Stiven Botache Sánchez, Johnier Andres Lopez Marín, Yovany Ospina Nieto, Juan Manuel Valencia Velosa, Henry Hurtado Bolaños, Julio Cesar Montoya Rendón y Iván Mauricio Estrada

Edición 50 ejemplares
Cali, Colombia
2025

Fondo Editorial / Publishing Fund

Carlos Andrés Pérez Galindo
Rector
Anisbed Naranjo Rojas
Directora General de Investigaciones

Comité Editorial / Editorial Board

Anisbed Naranjo Rojas
Odín Avila Rojas
Doris Lilia Andrade
Edgar Francisco Arcos
Florencio Arias
Jonathan Pelegrín
Héctor Cuevas Arenas
Liseth Suarez Osorio

Proceso de arbitraje doble ciego / “Double blind” peer-review

Recepción / Submission:

Marzo (March) de 2025

Evaluación de contenidos / Peer-review outcome:

Junio (june) de 2025

Correcciones de autor / Improved version submission:

Septiembre (September) de 2025

Aprobación / Acceptance:

Octubre (October) de 2025



La editorial de la Universidad Santiago de Cali se adhiere a la filosofía de acceso abierto. Este libro está licenciado bajo los términos de la Atribución 4.0 de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite el uso, el intercambio, adaptación, distribución y reproducción en cualquier medio o formato, siempre y cuando se dé crédito al autor o autores originales y a la fuente <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Agradecimientos

Acknowledgments

Queremos expresar nuestra más profunda gratitud a la Universidad Santiago de Cali, cuya visión y apoyo incondicional han sido pilares fundamentales en la realización de este proyecto. En especial, agradecemos a la Facultad de Humanidades y Artes, por ser un espacio fértil para el desarrollo académico y científico. Su compromiso con la excelencia educativa y su constante incentivo hacia la investigación nos permitieron abordar con rigor y sensibilidad la problemática que plantea la convergencia entre capital humano, ética y tecnología en la era de la Industria 5.0. Desde una perspectiva interdisciplinaria.

Este libro es el fruto de un esfuerzo colaborativo que no habría sido posible sin el respaldo de los docentes, investigadores de diferentes universidades que nos acompañaron en la construcción de cada construcción. Agradecemos especialmente a los investigadores y estudiantes que hicieron parte del ejercicio investigativo, cuyas ideas y retroalimentaciones enriquecieron nuestras perspectivas. Dedicamos esta obra a todas las personas comprometidas reflexionar acerca del vínculo que existe entre la universidad, empresa, estado y sociedad.

Contenido

Prólogo.....	11
--------------	----

Introducción.....	13
-------------------	----

Capítulo 1

Competencias laborales en la industria 5.0: retos éticos, tecnológicos y su impacto en la productividad organizacional	15
---	-----------

Yovany Ospina Nieto, Universidad Santiago de Cali, Colombia

Lorena Meneses Medina, Universidad Santiago de Cali, Colombia

Resumen	15
Introducción.....	17
Metodología.....	19
Marco teórico.....	20
Nuevas perspectivas epistemológicas	20
Competencias laborales.....	24
Industria 5.0	27
Resultados	31
Tipología de documentos.....	32
Autores con mayor índice de citación	32
Discusión	36
Conclusiones	40
Referencias bibliográficas	41

Capítulo 2

Fortalecimiento del modelo de retención de talento humano en una empresa de comunicaciones regional Valle del Cauca	51
--	-----------

Nahum Stiven Botache Sánchez, Universidad Santiago de Cali, Colombia

Johnier Andres Lopez Marín, Universidad Santiago de Cali, Colombia

Juan Manuel Valencia Velosa, Universidad Santiago de Cali, Colombia

Resumen	51
Introducción.....	52
Metodología.....	57
Marco teórico.....	58
Encuesta para evaluar la satisfacción con el entorno laboral	60
Discusión	69
Conclusiones	74
Referencias bibliográficas	76

Capítulo 3

¿Cómo alcanzar indicadores de desempeño cuidando la dimensión humana en las organizaciones? 81

Henry Hurtado Bolaños, Universidad Pontificia Bolivariana. Palmira, Colombia

Julio Cesar Montoya Rendón, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Cali, Colombia

Yovany Ospina Nieto, Universidad Santiago de Cali, Colombia

Resumen	81
Introducción.....	83
Metodología.....	84
Marco teórico.....	85
La Dimensión humana en las organizaciones	85
Indicadores de desempeño	89
Resultados y análisis de la información	92
Nubes de palabras.....	92
Principales conceptualizaciones realizadas por los estudiantes	94
Principales transferencias de conocimiento que hacen los estudiantes de los conceptos	95
Dimensión humana	95
Indicadores	96
Relaciones identificadas entre aspectos de la dimensión humana e indicadores	97
Convergencia de metas personales y organizacionales.....	97
Aspectos relevantes extractados de los informes de prácticas	99
Discusión	103
Conclusiones	106
Recomendaciones.....	108
Referencias bibliográficas	110

Capítulo 4

Emprendimiento rural y transferencia de conocimiento: una estrategia de desarrollo sostenible para las comunidades rurales de Colombia 115

Iván Mauricio Estrada, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Cali, Colombia

Resumen	115
Introducción.....	116
Metodología.....	118
Marco Teórico	119
Resultados	123
Discusión	129
Conclusiones	133
Referencias Bibliográficas.....	135

Acerca del editor científico 141

Acerca de los autores 143

Pares evaluadores..... 145

Table of contents

Foreword	11
----------------	----

Introduction	13
--------------------	----

Chapter 1

Labor competencies in industry 5.0: ethical and technological challenges and their impact on organizational productivity	15
---	-----------

Yovany Ospina Nieto, Universidad Santiago de Cali, Colombia

Lorena Meneses Medina, Universidad Santiago de Cali, Colombia

Abstract	16
Introduction	17
Methodology	19
Theoretical framework	20
New epistemological perspectives.....	20
Labor competencies.....	24
Industry 5.0.....	27
Results.....	31
Document typology	32
Authors with the Highest Citation Index	32
Discussion	36
Conclusions	40
References	41

Chapter 2

Strengthening the talent retention model in a regional communications company in Valle del Cauca	51
---	-----------

Nahum Stiven Botache Sánchez, Universidad Santiago de Cali, Colombia

Johnier Andres Lopez Marín, Universidad Santiago de Cali, Colombia

Juan Manuel Valencia Velosa, Universidad Santiago de Cali, Colombia

Abstract	52
Introduction	52
Methodology	57
Theoretical framework	58
Survey to assess satisfaction with the work environment	60
Discussion	69
Conclusions	74
References	76

Chapter 3

How Can Organizations Achieve Performance Indicators While Preserving the Human Dimension? 81

Henry Hurtado Bolaños, Universidad Pontificia Bolivariana. Palmira, Colombia

Julio Cesar Montoya Rendón, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Cali, Colombia

Yovany Ospina Nieto, Universidad Santiago de Cali, Colombia

Abstract	82
Introduction	83
Methodology.....	84
Theoretical framework	85
The human dimension in organizations.....	85
Performance indicators	89
Results and information analysis	92
Word clouds	92
Main conceptualizations developed by the students	94
Main knowledge transfers made by students from the concepts	95
Human dimension	95
Indicators.....	96
Relationships identified between aspects of the human dimension and indicators	97
Convergence of personal and organizational goals.....	97
Relevant aspects extracted from the internship reports	99
Discussion	103
Conclusions	106
Recommendations	108
References	110

Chapter 4

Rural entrepreneurship and knowledge transfer: a sustainable development strategy for rural communities in Colombia 115

Iván Mauricio Estrada, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Cali, Colombia

Abstract	116
Introduction	116
Methodology	118
Theoretical framework	119
Results.....	123
Discussion	129
Conclusions	133
References	135

About the scientific editor..... 141

About the authors..... 143

Peer evaluators 145

Prólogo

Foreword

Vivimos en una época marcada por transformaciones profundas y aceleradas. La revolución de la Industria 5.0 ha puesto en el centro del debate la interacción entre la tecnología avanzada y el capital humano, dos elementos que, en conjunto, tienen el poder de redefinir los paradigmas de la productividad, la sostenibilidad y el bienestar organizacional. Este libro, que tengo el honor de prologar, ofrece una reflexión crítica e interdisciplinaria sobre los desafíos y oportunidades que surgen en este contexto.

En sus páginas, los autores abordan preguntas fundamentales: ¿cómo podemos integrar la tecnología sin deshumanizar el trabajo? ¿Qué competencias necesitan las organizaciones para prosperar en un mundo cada vez más automatizado? ¿Cuál es el papel de la ética en un entorno donde las máquinas y los algoritmos toman decisiones? Estas interrogantes, lejos de ser meramente académicas, tienen implicaciones prácticas para empresas, gobiernos y comunidades.

El lector encontrará una obra profundamente estructurada, en la que cada capítulo contribuye a una comprensión integral de temas como la retención de talento humano, la sostenibilidad organizacional y la innovación tecnológica. Destaco especialmente el rigor de los análisis bibliométricos y los estudios de caso, que no solo ilustran las dinámicas actuales, sino que también proyectan escenarios futuros.

Más allá de su valor teórico, este libro encarna una visión de cambio. La colaboración entre la Universidad Santiago de Cali y otras instituciones demuestra cómo la academia puede liderar procesos transformadores en un mundo globalizado. A través de esta obra, los autores hacen un llamado a construir sociedades más justas, inclusivas y centradas en el bienestar humano, sin descuidar la eficiencia y la competitividad.

Confío en que este libro inspirará a investigadores, profesionales y estudiantes a repensar la relación entre tecnología y humanidad. Es

una invitación a reflexionar, a innovar y, sobre todo, a actuar. Estoy seguro de que esta obra dejará una huella significativa en quienes busquen comprender y enfrentar los retos de la Industria 5.0.

YOVANY OSPINA NIETO, PH. D.

*Filósofo, magíster en Educación y Desarrollo Humano
y doctor en Administración de Negocios.*

Introducción

Introduction

Este libro surge como una respuesta a los desafíos contemporáneos que plantea la convergencia entre capital humano, ética y tecnología en la era de la Industria 5.0. Desde una perspectiva interdisciplinaria, los capítulos exploran cómo las competencias laborales y los modelos de gestión del talento humano se articulan para responder a las demandas de un entorno empresarial en constante transformación. Con un enfoque ético, psicológico y tecnológico, se propone una reflexión profunda sobre el impacto de la automatización y las nuevas tecnologías en la sostenibilidad, productividad organizacional y bienestar laboral.

El primer capítulo aborda los retos que plantea la Industria 5.0, analizando cómo las competencias laborales trascienden las habilidades técnicas para incorporar principios éticos y capacidades adaptativas. Mediante un riguroso análisis bibliométrico, se identifican tendencias y áreas emergentes en el estudio de la relación entre productividad y capital humano. Este capítulo resalta cómo la cooperación humano-tecnológica redefine el concepto de trabajo, promoviendo ambientes más sostenibles y equitativos.

En el segundo capítulo, se examinan estrategias de retención de talento humano en organizaciones regionales. A través de un estudio de caso en una empresa de comunicaciones del Valle del Cauca, se analizan las causas de la rotación laboral y las oportunidades para fortalecer la permanencia de los empleados. El capítulo propone un modelo innovador que no solo reduce costos asociados a la rotación, sino que también fomenta un clima laboral más motivador y productivo.

El tercer capítulo enfoca la relación entre innovación tecnológica y desarrollo humano en la creación de sociedades sostenibles. Este apartado destaca cómo las universidades, como epicentros del conocimiento, tienen el potencial de liderar transformaciones sociales significativas al alinear la investigación académica con las demandas

del mercado laboral y los valores éticos. Se subraya la importancia de fomentar habilidades críticas en futuros profesionales.

En el capítulo final, se presenta una discusión sobre las nuevas perspectivas epistemológicas que surgen en la interacción entre capital humano y tecnología avanzada. Desde una reflexión ética, se cuestiona cómo las organizaciones pueden equilibrar las demandas de productividad con la necesidad de preservar el bienestar emocional y psicológico de sus colaboradores. Este capítulo plantea la necesidad de repensar el diseño organizacional en un marco de justicia social y sostenibilidad.

Esta obra no solo constituye un análisis académico riguroso, sino también una herramienta práctica para empresas, universidades y personas interesadas en entender y abordar los retos de la Industria 5.0. A través de casos de estudio, análisis bibliométricos y reflexiones teóricas, el libro ofrece una guía para construir organizaciones más humanas y tecnológicamente avanzadas.

La Universidad Santiago de Cali, a través de su grupo de investigación Humanidades y Universidad, reafirma su compromiso con la innovación y la cohesión académica interinstitucional. Este libro representa una apuesta estratégica por consolidar alianzas con universidades nacionales e internacionales, promoviendo investigaciones que integren ética, tecnología y desarrollo humano. La obra ejemplifica cómo las universidades pueden liderar debates contemporáneos en torno a la Industria 5.0 y su impacto en el talento humano.

Además, esta publicación se alinea con los objetivos de la Universidad Santiago de Cali de fomentar el diálogo interdisciplinario y la transferencia de conocimientos entre academia, estado y sector productivo. A través de este esfuerzo, se busca posicionar a la universidad como un referente en la construcción de políticas inclusivas y sostenibles que aborden los retos de un mundo laboral en transformación constante.

Competencias Laborales en la Industria 5.0: Retos Éticos, Tecnológicos y su Impacto en la Productividad Organizacional

*Labor Competencies in Industry 5.0:
Ethical and Technological Challenges and Their Impact
on Organizational Productivity*

Yovany Ospina Nieto

Universidad Santiago de Cali, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0001-6578-3403>

✉ yovanyospina00@usc.edu.co

Lorena Meneses Medina

Universidad Santiago de Cali, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0001-5753-0836>

✉ lorena.meneses00@usc.edu.co

Resumen

Este estudio aborda la relación entre las competencias laborales, la Industria 5.0 y su impacto en la productividad organizacional. Basado en un marco teórico que incluye enfoques éticos, psicológicos y tecnológicos, el artículo redefine las competencias laborales como capacidades adaptativas esenciales en un entorno industrial centrado en la colaboración entre humanos y tecnología. El objetivo principal es explorar cómo estas competencias influyen en la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Cita este capítulo / *Cite this chapter*

Ospina Nieto, Y. y Meneses Medina, L. (2025). Competencias Laborales en la Industria 5.0: Retos Éticos, Tecnológicos y su Impacto en la Productividad Organizacional. En: Ospina Nieto, Y. (ed. científico). *Industria 5.0 y Capital Humano: Innovación, Competencias y Desafíos Éticos en la Transformación Organizacional*. (pp. 15-49). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali. <https://doi.org/10.35985/9786287770911.1>

La metodología consistió en un análisis bibliométrico de 69 publicaciones indexadas en Scopus (2016-2023), empleando el software VOSviewer para mapear tendencias y relaciones clave. Los resultados destacan un incremento significativo en publicaciones desde 2020, reflejando el impacto de la pandemia en la formación y dinámicas laborales.

La principal conclusión es que las competencias laborales, integradas con principios éticos y tecnológicos, son críticas para enfrentar los desafíos de la Industria 5.0. Este enfoque permite a las organizaciones fomentar ambientes sostenibles, mejorar la productividad y asegurar un desarrollo más equilibrado entre la automatización y las capacidades humanas.

Palabras clave: competencias laborales, Industria 5.0, Productividad.

Abstract

This study examines the relationship between labor competencies, Industry 5.0, and their impact on organizational productivity. Grounded in a theoretical framework encompassing ethical, psychological, and technological approaches, the article redefines labor competencies as adaptive capacities essential in an industrial setting focused on human-technology collaboration. The primary objective is to explore how these competencies influence business sustainability and competitiveness.

The methodology involved a bibliometric analysis of 69 Scopus-indexed publications (2016–2023) using VOSviewer software to map key trends and relationships. Results show a significant increase in publications since 2020, reflecting the pandemic's impact on training and labor dynamics.

The main conclusion is that labor competencies, integrated with ethical and technological principles, are critical to addressing the challenges of Industry 5.0. This approach enables organizations to foster sustainable environments, enhance productivity, and achieve a balanced development between automation and human capabilities.

keywords: labor competencies, Industry 5.0, productivity.

Introducción

La relación de habilidades laborales y tecnologías de punta de la Industria 5.0 plantean una nueva comprensión de la productividad de una organización, dado que convergen tanto la realidad ética, tecnología y desarrollo de las potencialidades. En el siglo XXI, las empresas se encuentran con desafíos económicos y tecnológicos que demandan esquemas de trabajo más flexibles y cooperativos (Herrera, 2023). En contraste con las revoluciones industriales previas, la Industria 5.0 sitúa al individuo en el núcleo de la cooperación con tecnologías de vanguardia, tratando no solo la eficiencia, sino también la sostenibilidad y la equidad social (Carro et al., 2022).

La transformación industrial liderada por la Industria 5.0 marca un punto de inflexión en la relación entre tecnología y factor humano (Carro et al., 2022; Sorli, 2024). Esta nueva revolución, caracterizada por la integración colaborativa entre habilidades humanas y tecnología avanzada, no solo busca superar la automatización y eficiencia propias de la Industria 4.0, sino que también introduce desafíos éticos, psicológicos y laborales (Miller et al., 2021; Hai et al., 2021). Dichos desafíos incluyen la seguridad cibernética, la autonomía de las máquinas en la toma de decisiones y los efectos psicológicos asociados a la automatización, lo que subraya la necesidad de un enfoque reflexivo y ético.

La Industria 5.0 no solo busca incrementar la competitividad y productividad, sino también reconsiderar el papel del capital humano en un ecosistema automatizado (Purwani, 2023). Estudios recientes destacan que el impacto psicológico y social de la tecnología avanzada puede provocar tensiones laborales y percepciones ambivalentes respecto a la innovación tecnológica (Mishra et al., 2023). Mientras que, por un lado, estas tecnologías prometen comodidad y eficiencia, también se perciben como una amenaza para el empleo y la autonomía humana, aumentando la presión para la actualización constante de habilidades (Cortés et al., 2017).

En este contexto, la actualización continua de competencias laborales se torna fundamental para la sostenibilidad empresarial

y el bienestar laboral. Investigaciones bibliométricas recientes han identificado la necesidad de integrar el papel del capital humano en los sistemas tecnológicos avanzados para abordar las consecuencias éticas y sociales de la Industria 5.0 (Garrido et al., 2023). Este enfoque apunta a crear ambientes laborales que promuevan una relación sinérgica entre tecnología y humanidad, fomentando la justicia social y la sostenibilidad (Dhirani et al., 2022).

Este estudio tiene como objetivo analizar cómo las competencias laborales, en el marco de la Industria 5.0, impactan la productividad organizacional, con un enfoque en los desafíos éticos, psicológicos y tecnológicos que emergen de esta nueva revolución industrial. Para ello, se llevó a cabo un análisis bibliométrico de publicaciones recientes, identificando tendencias clave y áreas emergentes en la integración de competencias laborales y tecnología avanzada. Este análisis busca ofrecer una base teórica sólida para diseñar políticas inclusivas que promuevan ambientes de trabajo reflexivos y sostenibles en un mundo en constante transformación tecnológica. Al redefinir el concepto de praxis como acción reflexiva y transformadora (Fernández et al., 2021; Cortina, 2021), se pretende contribuir a una comprensión más profunda de las prácticas laborales en contextos marcados por cambios acelerados y desafíos éticos emergentes entre el que el punto de atención del presente estudio es el de la evolución y alcance de la industria 5.0

Los desafíos que trae consigo la industria 5.0 no solamente se centran en las consideraciones del impacto que tiene el uso de las nuevas tecnologías, que se enfocan en la productividad y la competitividad, sino también en los efectos que tiene la automatización sobre la capacidad humana y los posibles efectos psicológicos (Purwani, 2023)

Lo señalado muestra como de la mano del desarrollo de la industria 5.0 emergen desafíos éticos que no solamente se refieren al cumplimiento de las normas sino las series implicaciones que tiene esto para la concepción del trabajo y el impacto que puede tener en la empleabilidad del sujeto (Rajesh, 2023). Incluso en algunas investigaciones se observa como el factor humano es el nuevo foco del paradigma industrial que precisa ser estudiado por expertos

para considerar posibles bases teóricas que consoliden un nuevo modelo de industria (Garrido et. al, 2023)

La relevancia del enfoque humano y ético resulta crucial, especialmente en contextos donde la automatización y la inteligencia artificial reconfiguran las dinámicas laborales. Este trabajo contribuye al debate académico y práctico al ofrecer una comprensión integral de las competencias laborales en un contexto ético y tecnológico, proporcionando recomendaciones para diseñar estrategias organizacionales que promuevan un desarrollo equilibrado entre la automatización y las capacidades humanas.

Metodología

Se procedió a realizar un análisis bibliométrico estableciendo la relación entre competencias laborales y productividad (“labor competencies” OR “work skills”) AND “Industry 5.0” AND “productivity”.

La ruta para el ejercicio bibliométrico inicio con la extracción de datos que arrojo la ecuación de búsqueda, posteriormente se procedió a descargar los resultados en formato CSV o RIS, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: autores, palabras clave, revistas y citas.

Una vez descargada la información se llevó la misma al Software VOSviewer para su respectivo análisis, con resta herramienta se logró mapear las redes de coautoría, co-citaciones y palabras clave, identificando I tendencias, áreas emergentes y relaciones clave.

Para el análisis de la información extraída se hizo una clasificación de los artículos por relevancia y calidad, teniendo en cuenta cómo las competencias laborales son promovidas en el contexto de la Industria 5.0 y su efecto en la productividad.

Una vez aplicada la ecuación de búsqueda se procedió al respectivo análisis que incluyó 69 publicaciones indexadas en Scopus desde 2016, relacionadas con competencias laborales e impacto en la productividad. La tipificación de documento seleccionados fueron artículos académicos (40), seguidos de ponencias en conferencias (15) y capítulos de libros (8). Las principales contribuciones están

distribuidas en varias regiones y disciplinas, reflejando la importancia del tema en la literatura científica reciente.

Marco Teórico

Nuevas Perspectivas Epistemológicas

La actual revolución industrial de la mano con las múltiples innovaciones tecnológicas ha llevado a pensar en el papel que tiene el factor humano (Carro et al., 2022; Sorli, 2024). Es por esta razón, que con el desarrollo de las nuevas tecnologías y la aparición de la industria 5.0 confluyen todo tipo de desafíos para la humanidad (Duarte et al., 2024)

Con respecto a los desafíos éticos que trae consigo las innovaciones tecnológicas, emergen diversas problemáticas como lo son: la seguridad cibernética, la autonomía de la toma de decisiones de las máquinas, la empleabilidad y la responsabilidad legal no solamente de las máquinas, sino de la inteligencia artificial, además del papel que tiene el ser humano con respecto a estos cambios y el impacto psicológico que ello implica (Miller, et al., 2021; Hai et al., 2021).

Aunque el campo de estudio sobre competencias laborales y productividad está en expansión, enfrenta limitaciones significativas en cuanto a la integración teórica y la representatividad geográfica. Mahlangu (2019) destaca la importancia de incluir contextos de regiones como África y el Medio Oriente, donde las dinámicas laborales difieren considerablemente. La ausencia de estas perspectivas no solo limita el alcance de las investigaciones, sino que también perpetúa brechas de conocimiento que obstaculizan el diseño de políticas laborales inclusivas y efectivas.

La pandemia de COVID-19 ha resaltado la relevancia de competencias como la adaptabilidad y el trabajo remoto, lo que ha llevado a una reconfiguración de las prioridades organizacionales (Mayuri, 2020). Este cambio demanda investigaciones más profundas que analicen cómo estas competencias emergentes impactan la productividad y el bienestar laboral. Sin embargo, la falta de metodologías integrales que consideren estas dinámicas multidimensionales limita la

capacidad de las organizaciones para enfrentar los desafíos actuales de manera estratégica y sostenible.

Una praxis del fenómeno implica una serie de consideraciones que tienen que ver no solamente con la realidad humana que desde su condición reclama un lugar coexistente que se construye no solamente desde la pluralidad en la diferencia, sino en el mismo poder discursivo (Zapata, 2006) que se presente en la acción que le da sentido al sujeto, no como una realidad abstracta, sino como una concreta que humaniza al sujeto (Arendt, 1993)

Incluso, partiendo no solo de reconocer las prácticas ya instaladas, sino también de crear relaciones en esta idea de praxis que debe asumir la rápida evolución de la tecnología y los cambios en las formas de producción y trabajo que incluso puede actuar como un medio de dominación que limita la emancipación humana. Estos cambios pueden generar tensiones y contradicciones en la forma de pensar el concepto de praxis, que deben entenderse y abordarse de manera efectiva, reflexiva y dialógica (Da Silva et al., 2023)

La estrecha interacción que se establece entre el factor humano y la innovación tecnológica determina el impulso de la industria 5.0 (Carro & Sarmiento, 2022); dado que pretende la superación del concepto de manufactura, producción, automatización y eficiencia que la industria 4.0 estaba desarrollando y que en lo subsiguiente implica nuevos propósitos y desafíos, no solamente para el sector productivo, sino también para el capital humano (Cortés, et al., 2017) en el que no solamente convergen la integración de la inteligencia artificial como ventaja competitiva (Comisión europea, 2021) sino el desarrollo de las capacidades humanas, como líneas de desarrollo investigativo que impacta la organización en cualquier segmento de producción (Fast-Berglund y Thorvald, 2021)

Otros investigadores Dhirani et al. (2022) sostienen que la Industria 5.0 promueve el fortalecimiento de principios de justicia social y sostenibilidad, que marcan un componente diferenciador con la industria 4.0 que se había detenido en los avances y las innovaciones tecnológicas. Algunas indagaciones sostienen que con el desarrollo de la industria 5.0 emergen nuevos desafíos como lo son los problemas

de seguridad, los legales y regulatorios, así como preocupaciones psicológicas, socio-éticas y éticas que son consecuencia de un enfoque centrado en el ser humano (Carro et al., 2022). Estos mismos autores sostienen que emergen nuevas problemáticas con la aparición de la industria 5.0 como lo son el tema de la violación de la privacidad y la importancia de mantener un equilibrio de género, como elementos preponderantes para el desarrollo organizacional.

Por otra parte, Gomathi et al. (2023) profundizan en los desafíos éticos asociados con la Industria 5.0, ellos advierten que estos no tienen que ver directamente con esta, sino que obedecen a factores externos y que se relacionan de forma más directa con el capital humano. Los mismos autores indican en su investigación que la Industria 5.0 logra establecer la combinación entre la tecnología de punta con inteligencia y habilidades humanas. A propósito de esto, Kaasinen et al. (2022) hacen énfasis en los elementos éticos requeridos para el diseño y desarrollo de equipos hombre-máquina fundamentales para los sistemas de fabricación de la Industria 5.0.

La aparición de las tecnologías ecológicas y las industrias creativas, las habilidades laborales particulares resultan esenciales para el triunfo de la organización. En su investigación los autores Galdeano y Valiente (2010) indican que estas habilidades posibilitan que las compañías respondan eficientemente a las exigencias del mercado en constante cambio. No obstante, la bibliografía disponible se enfoca principalmente en áreas convencionales como la manufactura y los servicios, dejando un vacío de conocimiento en campos innovadores, lo que complica la adaptación de los negocios a entornos económicos en constante cambio.

De esta manera la industria 5.0 muestra la condición del ser humano en el mundo del trabajo, no solo en la creación de nuevas modalidades laborales, sino también nuevas funciones a las que habitualmente existen en la actualidad (Carro, et al., 2022; Agote, et al., 2023), pero la otra gran implicación que emerge es la que tiene que ver con los efectos psicológicos de la Industria 5.0, dado que impactan en gran medida el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados (Mishra, et al., 2023). El uso de tecnologías avanzadas y automatización en la Industria 5.0 puede generar una mayor presión sobre los empleados

(Cortés, et al., 2017) para que actualicen sus habilidades, todo por el miedo a perder el empleo.

La automatización y la transformación digital han impuesto la necesidad de una capacitación continua en las organizaciones. Según Schwab (2020), la actualización constante de habilidades no solo es esencial para la competitividad de los trabajadores, sino también para la sostenibilidad empresarial. No obstante, muchas empresas enfrentan dificultades para implementar programas efectivos de formación debido a limitaciones presupuestarias y metodológicas, lo que las deja en desventaja frente a mercados cada vez más globalizados.

Otro problema que emerge es el que concluyen en su investigación Mishra et al. (2023) es el que tiene que ver con la ambivalencia psicológica de la sociedad que genera diversas percepciones que, frente al uso de la tecnología moderna, por un lado, el que se refiere a la comodidad social que implica el uso de estas innovaciones y por otra la que ve en las mismas una amenaza para el accionar humano y que propicia en consecuencia genera todo tipo de rechazos.

En consideración a lo expuesto aparece la psicología organizacional (Purwani, 2023) que hace una comprensión de las dinámicas internas del mundo industrial, de tal forma que se ha logrado identificar la relación que existe entre la inteligencia emocional, el desempeño laboral y la satisfacción laboral, mientras que otros aspectos como lo son la desmotivación laboral y la falta de gestión del talento humano pueden llevar al abandono laboral y a un ambiente inadecuado que atenta contra el bienestar de los empleados. (Panday & Kaur, 2023)

La propuesta es poder problematizar la forma como desde una ética del progreso se puede considerar la construcción colaborativa en que la relación hombre, máquina e innovación tecnológica apuestan a la Universidad a impulsar el desarrollo de habilidades, infraestructura y financiación, y las oportunidades que estas limitaciones dan para establecer una sociedad centrada en el individuo, una sociedad 5.0. La educación y el acceso a Internet, se consideran los principales recursos de los ciudadanos en la sociedad de la información o sociedad del conocimiento, pero donde quedan las interacciones humanizadoras que recuerdan que las personas trascienden las

estructuras hegemónicas que generan algún tipo de dominación (Foucault, 2010).

Competencias Laborales

Para comenzar el abordaje teórico se presenta el significado etimológico del término competencia que viene de la palabra *competere*: “ir al encuentro una cosa de otra”; “responder, estar de acuerdo con”; “aspirar a algo”, “ser adecuado” López (2016; p. 313) citando Corominas y Pascual. En el diccionario de la Real Academia significa “aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (RAE, 2024). Según Mulder, et (2007), la palabra se remonta al dialogo de Platón *Lisis*, sobre la naturaleza de la amistad, y refería a “ser capaz, tener la habilidad de conseguir algo, una cierta destreza para lograr aquello que se pretende” (pp. 68-69) En este contexto se consolida la gestión por competencias que fundamenta el desarrollo estratégico de las compañías (Herrera, 2023)

En el trabajo del modelo de competencias implica una comprensión del desarrollo profesional del sujeto que debe enfrentar los problemas del mundo del trabajo, al respecto (Gómez, 2015). De hecho, Galdeano & Valiente (2010) habían indicado que existen tres niveles de competencias profesionales, a saber: Las básicas, las genéricas y las específicas o técnicas. Al respecto Cano (2008, p.6) señala que la competencia “articula conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal” Con respecto a las competencias genéricas implican el desarrollo de habilidades y destrezas que desde la condición humana son inherentes a su existencia (Carrera, 2001).

El debate sobre las competencias laborales en el contexto de la Industria 5.0 nos lleva a reflexionar sobre la necesidad de fusionar la innovación tecnológica con un enfoque ético y humano en las organizaciones. A diferencia de la Industria 4.0, que se centró en la digitalización y la automatización de procesos, la Industria 5.0 pone a las personas en el centro de la creación de valor. Esto resalta la relevancia de habilidades como la creatividad, la resiliencia, la colaboración y la adaptabilidad (Breque et al., 2021). En este escenario, las organizaciones deben replantear sus modelos de

formación y gestión del talento, dirigiéndolos hacia una combinación de habilidades técnicas y socioemocionales.

Con respecto a las competencias específicas o técnicas se refieren a situaciones concretas que tienen que ser resueltas desde el campo disciplinar y profesional, ello implica dos tipos de condiciones al respecto, la primera que refiere al aspecto disciplinar y las segundas son las profesionales que deben ser incorporadas en el mundo del trabajo (Galdeano et al., 2010)

Varios estudios indican que la competitividad en la era 5.0 no solo se basa en el acceso a tecnologías avanzadas, sino en la habilidad de los trabajadores para utilizarlas de manera ética y sostenible. En consideración a lo señalado Nahavandi (2019) indica que la Industria 5.0 ofrece la oportunidad de un desarrollo organizacional más humano, donde el capital humano se convierte en el principal factor diferenciador estratégico. Esto requiere no solo fortalecer las competencias digitales, sino también promover habilidades blandas que garanticen un uso responsable de la tecnología en beneficio de las personas y de la sociedad.

Ramírez (2020) dice que existen unas competencias técnicas que implica el desarrollo de unas habilidades específicas o especializadas, según el autor estas competencias se fundamentan en el desarrollo de capacidades que la persona pone al servicio de la compañía. El autor advierte que es fundamental que la persona haya desarrollado el componente genérico o transversal; puesto que estos aspectos son inherentes al potencial de cada individuo.

Las competencias laborales implican desarrollar habilidades, conocimientos que requiere un sujeto para desempeñar una tarea en su puesto de trabajo, implica evaluar el concepto a lo largo de la historia y aquellas destrezas que debe fortalecer el trabajador para responder a las necesidades que demanda la empresa, Deming (2017) sostiene que señala la importancia de desarrollar competencias más allá de las habilidades técnicas tradicionales. Pero esto implica que los trabajadores evalúen y fortalezcan continuamente sus destrezas (Schwab, 2020)

Otro aspecto a considerar es que el vínculo entre las competencias laborales y la innovación se fortalece en entornos donde hay un proceso continuo de transferencia de conocimiento. Estudios recientes indican que las organizaciones que fomentan la capacitación constante y una cultura de aprendizaje colaborativo son más adaptables ante la disrupción tecnológica (Calderón-Hernández, et al., 2022). Así, en la era 5.0, la construcción de competencias no solo se trata de adquirir habilidades técnicas, sino que también implica el desarrollo integral del capital humano, lo cual es clave para garantizar la sostenibilidad y la productividad organizacional.

Otro elemento a considerar es el que indica que las competencias laborales son permiten el desarrollo de habilidades y destrezas que le permitan a la persona desempeñar de mejor manera en su puesto de trabajo, esto ha sido abordado desde la psicología organizacional como una forma de mejorar las condiciones motivacionales de los empleados (Quintero, 2010) De hecho autores como Ruiz et al., (2005) sostienen que “Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo” (p. 81)

Las competencias laborales son las habilidades, conocimientos y actitudes esenciales que se requieren para un desempeño eficaz en el campo de la educación y la tecnología laboral. (Debre et al., 2022; Shevel, 2023; Debre et al., 2023) las competencias laborales deben desarrollar en el sujeto habilidades que satisfagan las demandas de las condiciones socioeconómicas de un mundo que tiene múltiples cambios producto del desarrollo y la innovación tecnológica (Mayuri, 2020; Herrera, 2019). Finalmente, diversos estudios demuestran la correlación entre las competencias laborales y la productividad en las empresas, y cómo estas impactan el desempeño individual de la persona. Lo señalado lleva a realizar una comprensión entre las competencias laborales y las capacidades humanas donde se desarrolla el ser, hacer y saber, no solamente individual, sino también organizacional.

La dimensión ética juega un papel fundamental en este contexto. Nahavandi (2022) subraya que para que las organizaciones se vuelvan más centradas en las personas, es necesario contar con indicadores

de desempeño que incluyan valores como la justicia, la inclusión y la sostenibilidad. En el caso de América Latina, esto significa dejar atrás modelos de formación laboral que se enfocan únicamente en la eficiencia y avanzar hacia enfoques que fomenten la dignidad del trabajador, la equidad y la participación en la toma de decisiones.

El enfoque de capacidades humanas refiere el desarrollo del potencial del capital humano, agrega Mahlangu (2019) que “Las capacidades en plural se refieren a los funcionamientos particulares que pueden ser alcanzables para una persona” (p. 177). Es así como el enfoque de capacidades (CA) es “un marco normativo explícito con orientación a la justicia social en su núcleo, y como herramienta, permite la evaluación del bienestar individual, así como las instituciones, políticas y contextos sociales que pueden influir en el bienestar” (Kato et al., 2017, p. 4).

Industria 5.0

La Comisión Europea creó el término “industria 5.0” a principios de 2021 con el objetivo de establecer una reflexión crítica acerca de las relaciones que emergen entre el sector hacia un modelo de producción que utilice la tecnología para ser más competitivo, complementar el progreso aportado por diferentes tecnologías y promover una relación positiva entre hombres y máquinas. (Tipan, 2023)

Es preciso advertir que ya el concepto venía siendo trabajado por algunos autores, es el caso de Martynov et al., (2019) definen a la industrial 5.0 como la confluencia entre las máquinas, las innovaciones tecnológicas, el desarrollo de la robótica y las capacidades de los seres humanos para optimizar la productividad y hacer más eficientes las actividades que les han sido encomendadas no solamente en el mundo del trabajo, sino en la vida misma. De hecho, Asunci (2024) sostiene que “la Industria 5.0 contempla el trabajo colaborativo hombre máquina, computación cognitiva y los cobots” (p. 46).

Preguntar por el problema de la praxis en la industria 5.0, desde la perspectiva planteada, permite redefinir el concepto de praxis como una acción reflexiva y transformadora que se manifiesta

a través del discurso y las prácticas específicas en contextos temporales y espaciales determinados. Esta concepción implica una comprensión más profunda de cómo los discursos éticos, psicológicos y jurídicos del entorno tecnológico. (Fernández et al 2021; Cortina, 2021) ello implica una constante negociación y adaptación a las condiciones cambiantes.

En este sentido, la praxis en la industria 5.0 es un proceso complejo que requiere una comprensión profunda de los discursos y prácticas en juego, y la capacidad de los docentes para reflexionar y adaptarse creativamente a las demandas y desafíos de este nuevo contexto “En síntesis la industria 5.0 basa su fortaleza en la capacidad de integración de las habilidades humanas con robots, en el propósito de que, convergiendo, tengan un mejor desempeño” (Mantilla 2019, p. 17).

La práctica en la industria 5.0 se enfrenta con dificultades a causa de la adaptación de discursos éticos y tecnológicos a situaciones específicas de negocio. Esta industria demanda habilidades que vayan más allá de lo técnico para incluir destrezas reflexivas, como la solución de problemas complicados y la toma de decisiones fundamentada en información. No obstante, la disparidad entre la disponibilidad de estas habilidades y su necesidad en el ambiente de trabajo constituye un peligro para la productividad de la organización y la equidad social. En este contexto, resulta imprescindible investigar cómo fomentar y valorar habilidades integrales que habiliten a los empleados a desempeñarse como actores reflexivos en un entorno tecnológicamente avanzado, asegurando de esta manera la sostenibilidad y la competitividad en un mercado global.

La industria 5.0 es un enfoque de gestión empresarial que utiliza innovaciones tecnológicas para empoderar a las personas y aliviar el estrés de los trabajadores que trabajan con máquinas (Cámaras Andalucía, 2022), de hecho, Mantilla (2019) advierte que es un desarrollo no solamente económico, tecnológico e industrial, sino la integración de capacidades humanas y relaciones entre lo humano y la tecnología (TOTVS), 2021. hablar de industria 5.0 implica un gran impacto, sino también desafíos para la industria y la misma sociedad.

Al respecto otros investigadores consideran que la industria 5.0 no es solamente el desarrollo de una habilidad tecnológica en la que se encuentran las capacidades artificiales de los robots con el manejo humano para satisfacer las necesidades competitivas y del mercado (Vural y Neziyh, 2018) sino la posibilidad de relacionar las habilidades de una persona que producto de su cualificación desarrolla competencias laborales precisas que se complementan con las habilidades precisas de un robot para la optimización y precisión de actividades que implica algún tipo de riesgo para el individuo o la misma sociedad (Londoño, 2020).

Con respecto a esta transición entre el desarrollo tecnológico que implicaba la industria 4.0 y las confluencias de las habilidades humanas y tecnológicas, mediante los avances de la robótica y la inteligencia artificial hace que aparezcan nuevas miradas epistemológicas que se cuestionan frente a las innovaciones que existen por ejemplo Martynov et al. (2019), advierten que los nuevos avances en computadoras, los progresos de la cobertura y velocidad de la Internet, la confluencia de sistemas y tecnologías multiagente, las nuevas ontologías y bases de conocimiento, entre otras, marcan la transición de la industria 4.0 a la industria 5.0 (ElMaraghy et al., 2021).

Autores como Álvarez- Aros & Bernal-Torres (2021) sostienen que esta nueva realidad hace que se articulen la competitividad; y las necesidades de nuevas formas de capacitación y educación con las capacidades humanas. Otra consideración es la que plantea Oasys, (2019), cuando señala que la Industria 5.0 no solo pone su esfuerzo en la colaboración entre máquinas y humanos para mejorar la productividad y la eficiencia, sino el desarrollo de las capacidades humanas para su adecuado uso. Para tal fin, agrega Edimar (2022) que la industria 5.0 impulsa no solamente la revolución tecnológica sino promover espacios inteligentes en el sector industrial.

La característica fundamental de la industria 5.0 establece una relación entre los que seres humanos, y las diversas innovaciones que desde diferentes factores como lo son los biológicos, nanotecnológicos y los que implican los desafíos éticos, políticos y psicológicos que se desprenden de las redes neuronales artificiales, que buscan como

propósito fundamental mejorar la eficiencia y resultados sino garantizar una mejor calidad de vida (Trevez, et al, 2023).

Con respecto a los desafíos éticos que implica esta nueva revolución Cortina y Serra (2015) argumentan la complejidad del asunto dado que existe un hilo muy delgado entre las implicaciones tecnológicas y las transformaciones sociales producto de la fusión entre tecnología e inteligencia humana, que aún no tienen un referente de llegada y de impacto sobre las dinámicas sociales actuales. de tal forma que la industria 5.0 se considera por los expertos como un dinamizador de la innovación que impacta no solo la generación la eficiencia, la producción y mejora la sostenibilidad, sino que también implica la generación de valor agregado que trae consigo el factor humano (De los Santos, 2021)

Esta concepción de la praxis en la industria 5.0 se ve influenciada por diversas dimensiones, entre ellas la ética, la psicológica y la jurídica. Estas dimensiones no solo impactan la forma en que se enseña, sino también la manera en que los docentes se relacionan con los avances tecnológicos. Hoy estas nuevas tecnologías hacen que la educación haga un frente reflexivo frente al peligro que puede traer la automatización desmedida de la sociedad, es importante considerar que el ser humano no debe ser considerado como un objeto, sino como una agente de desarrollo en el que convergen cualquier tipo de innovación (Vidal, 2019) pero frente a esto es la frontera que demarca este proceso en el que se encuentran el hombre y la máquina.

Las universidades deben ser conscientes de su papel en la sociedad como educadores y generadores de nuevos conocimientos, no es posible resignificar lo humano del sujeto en la cosificación de este, tal como lo planteó Horkheimer (1973) “la enfermedad de la razón radica en su propio origen, en el afán del hombre de dominar la naturaleza” (p. 184). pero cómo privilegiar esta comprensión de la realidad en la que el ser humano puede ser visto como una cosa objetivada, situación que se complejiza en las dinámicas sociales que mecanizan la existencia y la reducen a la consecución de propósitos sin tener en cuenta los medios (Honneth, 2009)

La industria 5.0 aporta un nuevo aspecto a la práctica organizacional, definiendo a esta como una acción reflexiva y revolucionaria que

fusiona de forma activa el elemento humano y la tecnología. Bajo este enfoque, las habilidades laborales no solo se representan como destrezas técnicas, sino también como habilidades adaptativas que se ajustan a contextos éticos, psicológicos y legales sumamente complejos (Fernández et al., 2021; Cortina, 2021). El imperativo de negociar y ajustarse de manera constante a circunstancias variables, derivadas de la convergencia entre inteligencia artificial, personalización y sostenibilidad, presenta retos inéditos en cuanto a productividad, dado que los modelos convencionales de administración del talento no contemplan la integración orgánica entre la humanidad y la tecnología.

Resultados

La búsqueda arrojó que los años con mayor producción 2020 (13 artículos) y 2022-2023 (10 artículos cada uno). Esto muestra una tendencia frente al tena posterior a la pandemia, probablemente relacionado r con los cambios en dinámicas laborales y formación profesional que se han venido generando. A continuación, se muestra la tala 1 que muestra la distribución temporal de las publicaciones

Tabla 1

Distribución Temporal

Año	Artículos
2016	2
2017	5
2018	3
2019	11
2020	13
2021	7
2022	10
2023	10
2024	8

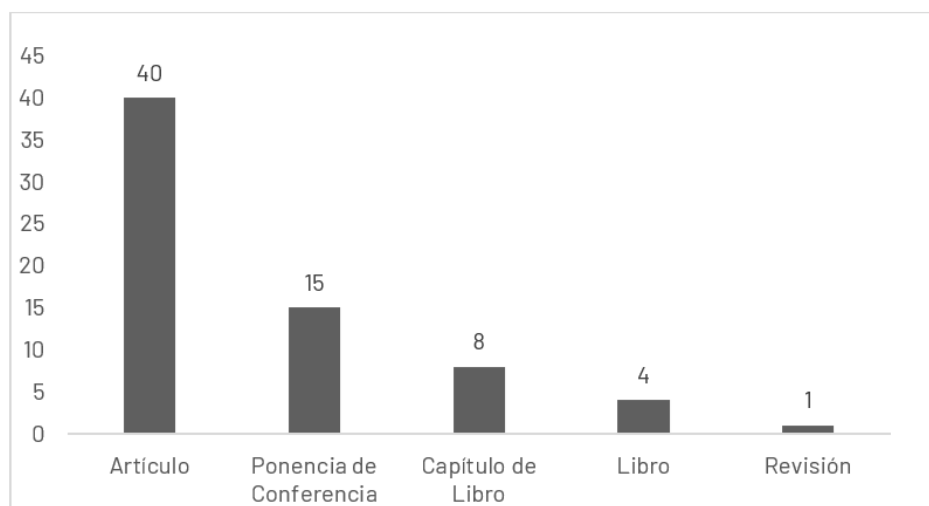
Fuente: Scopus.

Tipología de Documentos

Un alto de los documentos analizados corresponde a artículos científicos (58%), lo que indica un enfoque académico. Las ponencias y capítulos de libros también contribuyen significativamente, evidenciando la colaboración en conferencias y proyectos editoriales.

Figura 1.

Cantidad de documentos según su tipología



Fuente: información procesada en el software VOSviewer

Autores con Mayor Índice de Citación

El autor más citado fue Wood S. con 2 publicaciones, seguido por contribuciones individuales de varios otros autores, lo que refleja un campo de investigación fragmentado. No obstante, existe una tendencia hacia colaboraciones interdisciplinarias.

Tabla 2.
Autores con mayor citación

Autor	Publicaciones
Wood S.	2
Trelová S.; Olšovský F.	1
Khampirat B.; Pop C.; Bandaranaike S.	1
Casillas R.Q.; Lopez M.S.H.	1
Wang X.; Huang Y.; Zhao Y.; Feng J.	1

Fuente: información extraída de Scopus y procesada en el software VOSviewer.

En la tabla 3 se presentan los aspectos más significativos que se identificaron a partir del análisis bibliométrico

Tabla 3
Análisis Bibliométrico: Competencias Laborales y Productividad (2016-2024)

Categoría	Hallazgos Clave	Implicaciones/Observaciones
Distribución Temporal	Crecimiento sostenido en publicaciones desde 2016, con un pico en 2020 (13 artículos) y estabilización en 2022-2023 (10 artículos por año).	El pico en 2020 refleja el impacto de la pandemia en el interés académico por competencias laborales. La caída en 2024 indica un posible cambio de enfoque.
Tipología Documental	Artículos académicos (58%) dominan las publicaciones, seguidos de ponencias (15), capítulos de libros (8) y libros completos (4).	La preeminencia de los artículos refleja la importancia de la investigación empírica y teórica. Las conferencias son clave para intercambios interdisciplinarios.
Colaboración Internacional	Moderada colaboración entre regiones, con predominio de Europa y América del Norte. Crecimiento de contribuciones desde Asia y América Latina.	Las conexiones internacionales siguen siendo limitadas. Promover redes globales podría enriquecer el campo y generar investigaciones más inclusivas.
Autores Principales	Fragmentación en la autoría; ningún investigador domina el campo. Wood S. se destaca como el más prolífico con dos publicaciones.	Existe una oportunidad para consolidar liderazgos académicos y redes de colaboración para avanzar en la unificación teórica y metodológica.

Categoría	Hallazgos Clave	Implicaciones/Observaciones
Impacto de los Documentos	Artículos en revistas de alto impacto como <i>ILR Review</i> tienen mayor visibilidad y posibilidad de influir en políticas laborales.	Publicar en revistas reconocidas incrementa el alcance y relevancia de los estudios. Las conferencias complementan este impacto inicial.
Temáticas Emergentes	Capacitación laboral, habilidades digitales, transformación organizacional y adaptación al cambio tecnológico.	Las competencias digitales y la inteligencia artificial son áreas clave, alineadas con las demandas del mercado laboral global.
Sectores Estudiados	Sectores formales (manufactura, servicios financieros, tecnología) dominan; emergen estudios en tecnologías verdes e industrias creativas.	La diversificación hacia sectores emergentes es prometedora, pero sectores informales y PYMES siguen siendo áreas desatendidas.
Limitaciones Geográficas	Escasez de investigaciones de África y Medio Oriente, predominancia de estudios en regiones desarrolladas.	Ampliar el alcance geográfico es esencial para hacer el campo más inclusivo y aplicable a diferentes contextos laborales.
Conexión con Políticas Públicas	Relevancia de las políticas públicas en la promoción de la formación laboral y el incremento de la productividad.	Asociaciones público-privadas y subsidios gubernamentales emergen como estrategias clave para desarrollar competencias alineadas al mercado laboral.
Retos Metodológicos	Falta de consenso en la medición de productividad y competencias. Prevalencia de metodologías exploratorias y descriptivas.	Es necesario desarrollar métricas estandarizadas y metodologías robustas, incluyendo análisis longitudinales.
Dinámica Post-Pandemia	Enfoque en habilidades para el trabajo remoto, adaptabilidad y resiliencia en contextos laborales transformados por la pandemia.	La pandemia aceleró la transformación digital y la necesidad de habilidades flexibles, marcando un cambio en las demandas laborales.
Convergencia de Temas	Aumento en la relación con sostenibilidad e inclusión.	Este enfoque multidimensional requiere metodologías más complejas para integrar estas intersecciones.

Fuente: información extraída de Scopus y procesada en el software VOSviewer.

Entre las palabras clave más frecuentes se encuentran “capacitación laboral”, “habilidades digitales” y “transformación organizacional”. Esto indica un enfoque en cómo las competencias específicas responden a las demandas del mercado global. La creciente importancia de la digitalización y la inteligencia artificial también está reflejada en estas investigaciones.

Los sectores formalizados, como manufactura, servicios financieros y tecnología, dominan la literatura analizada. Sin embargo, hay un número creciente de estudios enfocados en industrias emergentes, como las tecnologías verdes, donde las competencias laborales específicas son esenciales para abordar problemas de sostenibilidad.

Aunque la representación global está creciendo, las contribuciones de regiones como África y el Medio Oriente son escasas. Esto podría limitar la aplicabilidad de los hallazgos a contextos locales, subrayando la necesidad de investigaciones inclusivas que aborden las disparidades regionales.

Los estudios revisados destacan el papel crucial de las políticas públicas para fomentar la formación laboral y mejorar la productividad. Estas políticas incluyen programas de capacitación financiados por el gobierno y asociaciones público-privadas para desarrollar habilidades alineadas con las necesidades del mercado.

Los hallazgos de la revisión documental y el análisis de experiencias empresariales muestran que las organizaciones que han adoptado el enfoque de la Industria 5.0 en sus procesos tienden a tener un mejor desempeño cuando combinan indicadores humanizados con métricas tradicionales. autores como Breque et al. (2021), la innovación en esta nueva era no se trata solo de digitalización, sino de la habilidad de las empresas para fomentar la creatividad y el compromiso de sus empleados. En este contexto, los resultados indican que la competitividad organizacional se refuerza cuando se desarrollan competencias laborales que abordan tanto la dimensión tecnológica como la ética y social.

En América Latina, estudios recientes han demostrado que la formación continua y la gestión estratégica del talento humano son claves para mejorar la productividad. Calderón-Hernández et al (2022) descubrieron que las empresas que alinean la capacitación de su personal con los objetivos organizacionales logran una mayor resiliencia y adaptabilidad en entornos digitales. Estos hallazgos se reflejan en el presente estudio, donde se identificó que invertir en programas de formación en competencias digitales y habilidades

blandas tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral, la innovación y la productividad.

Adicionalmente, los resultados confirman que las organizaciones que promueven una cultura ética y colaborativa muestran mayor legitimidad frente a los diferentes grupos de interés. Nahavandi (2022) subraya que en la era 5.0, las empresas que incorporan principios de sostenibilidad, inclusión y justicia en sus modelos de gestión logran consolidar ventajas competitivas sostenibles. Este hallazgo es consistente con las prácticas observadas en empresas que han implementado indicadores de desempeño vinculados al bienestar de los empleados, la equidad de género y la responsabilidad social, demostrando que la productividad organizacional se expande cuando se reconoce la centralidad del capital humano en la transformación organizacional.

Discusión

Los hallazgos indican que las habilidades laborales son un componente esencial para el progreso estratégico de las compañías. De acuerdo con Herrera (2023), la administración basada en competencias busca armonizar las capacidades del capital humano con las metas de la organización, promoviendo eficacia y resistencia en entornos económicos complejos. Esto fortalece la conexión beneficiosa entre el desarrollo de habilidades y la productividad de la organización.

Los datos extraídos, de la búsqueda realizada en Scopus, muestra un interés en áreas específicas como las tecnologías ecológicas y las industrias creativas, dado que el foco y las motivaciones están puestas en el grado de habilidades laborales particulares que desarrollan los trabajadores. De acuerdo con Galdeano y Valiente (2010), estas habilidades técnicas, fundamentadas en saberes disciplinarios, resultan cruciales para afrontar las exigencias de mercados cambiantes, fomentando la innovación y la sostenibilidad de los negocios. La formación constante es resaltada como una práctica esencial para preservar la competitividad en el ámbito laboral. Schwab (2020) sostiene que, en respuesta a la automatización, el desarrollo continuo de competencias facilita a los empleados la adaptación a

cambios tecnológicos, aumentando de esta manera su valor para la organización y su habilidad para aportar a la productividad.

Aunque la literatura sobre competencias laborales está en crecimiento, enfrenta desafíos de integración teórica y metodológica. Esto demanda una ampliación en la definición de competencias más allá de habilidades técnicas, como lo señala Deming (2017), para incluir aspectos actitudinales y conceptuales que mejoren el desempeño global. Las conferencias internacionales han desempeñado un papel relevante en la diseminación de conocimiento. Sin embargo, como Ramírez (2020) subraya, el impacto práctico en la literatura indexada sigue siendo limitado, lo que resalta la necesidad de fortalecer herramientas estandarizadas para evaluar competencias de manera más sistemática.

La falta de métricas globales dificulta la comparación de estudios. Según Ruiz et al. (2005), el desarrollo de estándares homogéneos en la evaluación de competencias facilitaría una comprensión más precisa de cómo estas impactan la productividad, permitiendo mejores prácticas organizacionales. La pandemia de COVID-19 ha priorizado habilidades como la adaptabilidad y el trabajo remoto. Según Mayuri (2020), estas competencias transversales han reconfigurado la dinámica laboral, haciendo que las organizaciones inviertan en desarrollar capacidades que respondan a nuevos desafíos socioeconómicos.

En la búsqueda de literatura de frontera se logró identificar un ejercicio bibliométrico que estudia la necesidad de integración del papel del capital humano con las nuevas tecnologías, los sistemas existentes y las serias consecuencias éticas; que generan grandes desafíos para el mundo del trabajo. (Garrido et al., 2023). otros investigadores agregan que este aspecto se convierte en el propósito de la industria 5.0, dado que busca propiciar espacios y ambientes laborales que impacten positivamente la relación empresa - sociedad (Carro & Sarmiento, 2022)

La representación limitada de regiones como África y el Medio Oriente en la investigación sobre competencias laborales es preocupante. Mahlangu (2019) destaca que comprender las dinámicas

laborales en contextos diversos enriquece el enfoque de capacidades humanas, promoviendo equidad y justicia social. El marco de capacidades humanas, planteado por Kato et al. (2017), refuerza la idea de que las competencias laborales no solo son herramientas productivas, sino también instrumentos de desarrollo personal y organizacional, fortaleciendo el bienestar y la inclusión social en el ámbito laboral.

Un aspecto importante es que, desde la psicología organizacional, las competencias laborales se abordan como mecanismos para mejorar la motivación de los empleados. Quintero (2010) argumenta que estas no solo optimizan el desempeño individual, sino que también crean un entorno más colaborativo y eficaz. La multidimensionalidad de las competencias laborales, que incluye sostenibilidad e inclusión, refleja su papel en contextos más complejos. Según Debre et al. (2022), estas intersecciones demandan metodologías innovadoras que capten la amplitud de su impacto en la productividad.

Los resultados muestran claramente que incluir la dimensión humana en la evaluación del desempeño organizacional es clave para lograr niveles más altos de innovación y sostenibilidad. Esta conclusión se alinea perfectamente con el enfoque de la Industria 5.0, donde la tecnología avanzada no reemplaza a las personas, sino que potencia su creatividad y capacidad de decisión (Nahavandi, 2022). Así, las competencias laborales en la era 5.0 van más allá de lo técnico y requieren habilidades socioemocionales como la resiliencia, el trabajo en equipo y la ética profesional, las cuales se reflejan en la productividad y competitividad de las organizaciones.

En comparación con las experiencias internacionales, Europa ha avanzado en la adopción de modelos de desempeño más humanizados, especialmente en el contexto de políticas de innovación y sostenibilidad. El informe de la Comisión Europea sobre Industria 5.0 (Breque et al., 2021) subraya que el crecimiento empresarial debe medirse no solo en términos financieros, sino también a través de indicadores relacionados con el bienestar, la sostenibilidad ambiental y la inclusión. En contraste, en América Latina, todavía se mantiene un enfoque más centrado en la eficiencia operativa, aunque investigaciones como la de Calderón-Hernández et al. (2022)

demuestran que las empresas que han comenzado a integrar estas dimensiones logran niveles más altos de resiliencia ante contextos de disrupción tecnológica.

Asimismo, la discusión pone de relieve que la incorporación de competencias éticas es esencial para evitar que la transformación digital profundice desigualdades. Nahavandi, (2022) advierte que, sin un marco ético, el avance tecnológico puede convertirse en un factor de exclusión. Por ello, las organizaciones deben garantizar que sus programas de capacitación incluyan no solo formación técnica, sino también la interiorización de valores como la inclusión, la equidad y la sostenibilidad. Esta mirada integral convierte al capital humano en el eje que articula innovación, productividad y responsabilidad social en el escenario de la Industria 5.0.

Las competencias genéricas, como la adaptabilidad y la comunicación, son fundamentales en cualquier sector. Según Carrera (2001), estas habilidades intrínsecas al ser humano permiten enfrentar desafíos con mayor flexibilidad, mejorando tanto el desempeño individual como el organizacional. La relación entre competencias y productividad también se explica desde la perspectiva del aprendizaje continuo. Cano (2008) señala que la integración de conocimientos conceptuales, procedimentales y actitudinales fomenta un crecimiento integral en el ámbito laboral. En síntesis, las competencias laborales constituyen un eje crítico para la productividad empresarial. Como concluyen Shevel (2023) y Herrera (2019), el desarrollo de estas competencias impulsa el desempeño organizacional, alineando las capacidades humanas con las demandas de un entorno en constante transformación.

El análisis bibliométrico evidencia un crecimiento en la investigación sobre competencias laborales y productividad, con un enfoque predominante en regiones desarrolladas. Aunque existen avances significativos, las limitaciones metodológicas y geográficas destacan la necesidad de investigaciones más integrales y colaborativas para abordar las disparidades y enriquecer el impacto práctico de estos estudios.

Conclusiones

A partir del año 2016, el volumen de estudios científicos relacionados con competencias laborales ha experimentado un crecimiento notable. Este incremento demuestra la relevancia otorgada a las habilidades profesionales como elemento estratégico para potenciar la productividad. Durante 2020 y 2023, se observaron los picos más altos de publicaciones, posiblemente vinculados con la necesidad de ajustarse a las variaciones provocadas por la pandemia de COVID-19.

La mayoría de los artículos académicos (40 publicaciones) indica una marcada inclinación hacia la investigación empírica y teórica en publicaciones indexadas. En cambio, las 15 conferencias ofrecen un espacio valioso para intercambiar investigaciones en desarrollo y promover el diálogo interdisciplinario.

El estudio muestra que la mayor parte de los artículos son el producto de esfuerzos personales o alianzas de pequeña escala. La formación de redes académicas internacionales podría potenciar la calidad y variedad de las futuras investigaciones, ampliando su influencia a nivel mundial.

El análisis de los autores indica que no hay un núcleo predominante de investigadores en esta disciplina, lo que se diferencia de otros campos establecidos. Esto podría señalar una oportunidad para fortalecer las redes y el ejercicio colaborativo de experiencias académicas con respecto a las temáticas de interés que se pueden desprender del problema, objeto de estudio del presente capítulo.

Las temáticas más comunes incluyen la formación en el trabajo, las competencias digitales y la eficiencia de la organización. Estas áreas reflejan preocupaciones actuales sobre cómo preparar a los empleados para los desafíos tecnológicos y económicos del siglo XXI. Otro aspecto que se evidenció con el análisis bibliométrico es que varios estudios enfatizan que la capacitación en competencias laborales no solo beneficia a los empleados, sino que también potencia la eficiencia y competitividad de las organizaciones. Esto resalta la importancia de incluir programas de desarrollo profesional en las estrategias de la compañía.

Pese al aumento del interés, existen áreas desatendidas en las investigaciones, como la aplicación de competencias laborales en pequeñas y medianas empresas (PYMES) y en contextos informales. Estas lagunas brindan oportunidades significativas para investigaciones futuras. Los estudios examinados emplean varios indicadores para evaluar la productividad, desde indicadores económicos hasta valoraciones subjetivas del rendimiento en el trabajo. No obstante, la ausencia de normalización en estas medidas dificulta las comparaciones entre estudios.

Se reconocen estudios que enfatizan la importancia vital de las políticas públicas para fomentar la capacitación profesional y potenciar la productividad. Estas políticas comprenden subvenciones para formación y colaboraciones entre gobiernos y corporaciones para fomentar competencias particulares.

La mayoría de las publicaciones provienen de Europa y América del Norte, regiones donde la productividad laboral es un tema prioritario. Sin embargo, se observa un número creciente de investigaciones provenientes de Asia y América Latina, lo que refleja la globalización de este campo.

El avance de la tecnología ha influido directamente en las competencias laborales demandadas. Estudios recientes se enfocan en habilidades relacionadas con la inteligencia artificial, el análisis de datos y la programación, lo que evidencia un cambio hacia competencias digitales avanzadas.

El campo de estudio sobre competencias laborales y productividad continuará creciendo, impulsado por las demandas del mercado y la transformación digital. Se espera que nuevas investigaciones incluyan análisis longitudinales y metodologías mixtas para abordar las brechas existentes.

Referencias Bibliográficas

Agote Garrido, A., Martín-Gómez, A. M., & Lama-Ruiz, J. R. (2023). Industry 5.0 Values. A bibliometric analysis of the new industrial paradigm from the social approach. <https://idus.us.es/items/4329d004-c2e2-4190-8672-15c8cf2ce8a0>

- Alvarez-Aros, E. L., & Bernal-Torres, C. A. (2021). Technological competitiveness and emerging technologies in industry 4.0 and industry 5.0. *Anais Da Academia Brasileira de Ciências*, 93(1), 20191290. <https://doi.org/10.1590/0001-3765202120191290> PMID:33886700
- Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406–428. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634457>
- Arendt, H. (1993). *La condición humana*. https://proassetspdl.com.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxiu/54/53587_La_condicion_humana.pdf
- Asunci, L. (2024). Las principales tecnologías de la era de la industria 5.0. *Revista Ingenio*, 21(1). <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/ingenio>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1. Texas A&M University, 99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. European Commission. <https://doi.org/10.2777/308407>
- Calderón-Hernández, G., García-Solarte, M., & Herrera, J. (2022). Human capital management and organizational performance: Evidence from Colombian firms. *Sustainability*, 14(19), 12411. <https://doi.org/10.3390/su141912411>
- Cano, E. (2008). La evaluación por competencias en la educación superior. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 12(3). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56712875011>
- Carrera Farran, X (2001). El desarrollo de competencias profesionales en el área de tecnología. www.cab.cnea.gov.ar/gaet/CompetenciasProfesionales.pdf <https://www.uv.es/oce/web%20>

castellano/base%20datos/Competencias%20Profesionales%20Tecnologia.pdf

- Carro Suárez, J., & Sarmiento Paredes, S. (2022). El factor humano y su rol en la transición a Industria 5.0: una revisión sistemática y perspectivas futuras. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 10(24). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2022.24.81727>
- Comisión Europea. (2021). *Industry 5.0: Towards more sustainable, resilient and human-centric industry*. Recuperado de https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-towards-more-sustainable-resilient-and-human-centric-industry-2021-01-07_en
- Cortés, C. B. Y., Landeta, J. M. I., Chacón, J. G. B., Pereyra, F. A., & Osorio, M. L. (2017). El entorno de la industria 4.0: implicaciones y perspectivas futuras. *Conciencia tecnológica*, (54). <https://www.redalyc.org/journal/944/94454631006/94454631006.pdf>
- Cortina, A. (2021). *Ética cosmopolita. Una apuesta por la cordura en tiempos de pandemia*. Editorial Planeta, 1ra edición, España. https://planetadelibroscom.cdnstatics2.com/libros_contenido_extra/48/47332_1_NP_-_Etica_cosmopolita.pdf
- Cortina, A., & Serra, M. Á. (2015). *¿Humanos o posthumanos? Singularidad tecnológica y mejoramiento humano*. Fragmenta editorial ISBN 978-84-15518-14-3
- Da Silva, G. R., & Carneiro, M. C. (2023). O cenário de pesquisas sobre Filosofia da Tecnologia no Ensino de Ciências por meio do estado da arte. *Revista Educar Mais*, 7, 190-201. <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/3088>
- Debre, O., Vakulenko, N., Savchenko, A., Lysenko, L., Kondor, M., & Kis, A. (2022). Method of Developing Professional Competencies Future Teacher for Labor Training. <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/21261/1/Method%20of%20Developing.pdf>

- De los Santos, S. (2021). Industria 5.0 en los sectores textil y aeroespacial. Recuperado de https://www.eleconomista.es/pais_vasco/noticias/11179539/04/21/Industria-50-en-los-sectores-textil-y-aeroespacial.html
- Deming, D. J. (2017). The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. En *The Future of Work* (pp. 1-15). Harvard University. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx022>
- Dhirani, L. L., Mukhtiar, N., Chowdhry, B. S., & Newe, T. (2023). Ethical dilemmas and privacy issues in emerging technologies: a review. *Sensors*, 23(3), 1151. <https://doi.org/10.3390/s23031151>
- Duarte, J. Y. C., & Sánchez, S. D. M. P. (2024). Gestión laboral humanizada del liderazgo en la industria 5.0. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*, 8(16), 193-210. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v8n16/art01.pdf>
- ElMaraghy, H., Monostori, L., Schuh, G. y ElMaraghy, W. (2021). Evolution and future of manufacturing systems. *CIRP Annals*, 70(2), 635-658. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2021.05.008>
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Breque, M., De Nul, L., Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407>
- España. Cámaras Andalucía. (2022). Estudio de necesidades de la Industria 5.0 en Andalucía. https://retosolutions.es/wpcontent/uploads/2022/03/Estudio_necesidades.pdf
- Fast-Berglund, A. y Thorvald, P. (2021). Variations in cycle-time when using knowledge-based tasks for humans and robots. *IFAC-PapersOnLine*, 54(1), 152-157. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2021.08.017>
- Fernández-Bermúdez, A., & Rodríguez-Ramírez, D. (2021). Dimensión ética de la actividad científica y tecnológica en Latinoamérica. Una visión de Ciencia, Tecnología y Sociedad. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 13(24), 123-148. <https://www.redalyc.org/journal/5343/534369082007/html/>

- Foucault, M. (2010). *La arqueología del saber*. México D. F.: Siglo XXI editores https://monoskop.org/images/b/b2/Foucault_Michel_La_arqueologia_del_saber.pdf
- Galdeano-Bienzobas, C., & Valiente-Barderas, A. (2010). Competencias profesionales. *Educación química*, 21(1), 28-32. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-893X2010000100004&script=sci_abstract&tlng=es
- Garrido, AA, Gómez, AMM y Ruiz, JRL (2023). Valores de la industria 5.0. Un análisis bibliométrico del nuevo paradigma industrial desde el enfoque social. *DINA* , 98 (5), 531-536. <https://revista-dyna.com/index.php/DYNA/article/view/578>
- Gomathi, L., Mishra, A. K., & Tyagi, A. K. (2023, April). Industry 5.0 for healthcare 5.0: Opportunities, challenges and future research possibilities. In *2023 7th International Conference on Trends in Electronics and Informatics (ICOEI)* (pp. 204-213). IEEE. <https://ak-tyagi.com/static/pdf/128.pdf>
- Gómez-Rojas, J. P. (2015). Las competencias profesionales. *Revista mexicana de anestesiología*, 38(1), 49-55. <https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2015/cma151g.pdf>
- Hai, T. N., & Van, Q. N. (2021). The impact of the fourth industrial revolution on ethical leadership. *Journal of Human, Earth, and Future*, 2(3), 234-247. DOI: 10.28991/HEF-2021-02-03-05
- Herrera, A. N. V., & Garcés, E. M. C. (2019). Competencias laborales para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas de un municipio provincial. *Revista veritas et Scientia-UPT*, 8(2), 1202-1210. <https://doi.org/10.47796/ves.v8i2.137>
- Herrera-Atauchi, A. A. (2023). Gestión por competencias y proceso estratégico en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba, Cusco-2023. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/121080>
- Honneth, A. (2009). *Patologías de la razón: historia y actualidad de la Teoría Crítica*. (G. Mársico, trad.). Katz Editores. <http://www.katzeditores.com/fichaLibro.asp?IDL=92>

- Horkheimer, M. (1973). *Crítica de la razón instrumental*. (H. Murena y D. Vogelmann, trads.). Sur. http://www.archivochile.com/Ideas_Autores/horkheimer/esc_frank_horkhe0003.pdf
- Kaasinen, E., Anttila, A. H., Heikkilä, P., Laarni, J., Koskinen, H., & Väättä, A. (2022). Smooth and resilient human-machine teamwork as an Industry 5.0 design challenge. *Sustainability*, 14(5), 2773. <https://doi.org/10.3390/su14052773>
- Kato, S., Ashley, S.R. and Weaver, R.L. (2017), Insights for Measuring Social Value: Classification of Measures Related to the Capabilities Approach, *International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University, Voluntas, Springer*, pp. 1-24. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-017-9912-7>
- Londoño, L. A., & Ussa, G. D. C. (2020). Contextualización de la cuarta revolución industrial, Industria 4.0, Industria 5.0 y tecnología 5G con el sector Defensa y Seguridad. *Perspectivas en Inteligencia*, 12(21), 245-258 DOI: <https://doi.org/10.47961/2145194X.225>
- López-Gómez, E., (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(1), 311-322. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>
- Mahlangu, V. P. (2019). Rethinking student admission and access in higher education through the lens of capabilities approach. *International Journal of Educational Management* DOI: 10.1108/IJEM-04-2019-0135
- Martynov, V. V., Shavaleeva, D. N., & Zaytseva, A. A. (2019). Information Technology as the Basis for Transformation into a Digital Society and Industry 5.0. *Proceedings of the 2019 IEEE International Conference Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies IT and QM and IS 2019*, 539-543. <https://doi.org/10.1109/ITQMIS.2019.8928305>
- Mantilla-Avendaño, L. T. (2019). Industria 5.0: ¿Vuelve el hombre al centro de los procesos de producción? (Bachelor's

- thesis, Universidad EAFIT). <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/9771ca00-bd6a-46e5-b51e-b0ff0dd50ab1/content>
- Mayuri, AAQ (2020). Gestión por competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Santa Lucía, Lucanas-Ayacucho, 2019. *Revista de Ciencias de la Gestión Global*, 3 (2), 17-23. <https://journals.cincader.org/index.php/gmsj/article/view/101>
- Miller, K., & Wendt, K. (2021). *The fourth industrial revolution and its impact on ethics*. Springer International Publishing.
- Mishra Ph. D, K. N., & Pandey Ph. D, S. C. (2023). A Glimpse of Techno-Psychological Perspective of Society 5.0. In *Cloud-IoT Technologies in Society 5.0* (pp. 27-54). Cham: Springer Nature Switzerland. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-28711-4_2
- Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0—A Human-Centric Solution. *Sustainability*, 11(16), 4371. <https://doi.org/10.3390/su11164371>
- Nahavandi, S. (2022). Industry 5.0—A human-centric solution. *Sustainability*, 14(2), 1031. <https://doi.org/10.3390/su14021031>
- Oasys. (2019, May 6). ¿Qué es la Industria 5.0 y cuál es su objetivo? - Oasys. <https://oasyssw.com/que-es-la-industria-5-0-y-cual-es-su-objetivo/>
- Panday, P., & Kaur, G. (2023). Talent management and employee outlook on industry 5.0. In *Handbook of Research on Education Institutions, Skills, and Jobs in the Digital Era* (pp. 299-306). IGI Global. <https://www.irma-international.org/viewtitle/314270/?isxn=9781668459140>
- Purwani, W. (2023). The Role of Industrial Psychology in Human Resources Management in the Era of Society 5.0. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(1), 22-29. <https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/komitmen/article/view/23466>
- Quintero-Teller, J. (2010). Competencias laborales. Aproximación al estado del arte y su concepto. *Duazary*, 7(2), 274-281. <https://www.redalyc.org/pdf/5121/512156323010.pdf>

- Rajesh, R. (2023). Industria 5.0: Analizando los desafíos en la implementación mediante el análisis de influencia gris. *Revista de Gestión de la Información Empresarial*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jeim-03-2023-0121/full/html>
- Ramírez-Díaz, J. L. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 475-489. <https://www.redalyc.org/journal/1941/194163269023/194163269023.pdf>
- Ruiz, M., Jaraba, B., & Romero, L. (2005). Competencias Laborales y la Formación Universitaria. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*, 64-91. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301603.pdf>
- Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Editorial Debate. ISBN: 9788499926940. Este libro explora las características clave de la nueva revolución tecnológica y su impacto en la sociedad y el trabajo <https://www.marcialpons.es/libros/la-cuarta-revolucion-industrial/9788499926940/>
- Shevel, B. (2023). The phenomenon of the economic competence of future teachers of labor education and technologies: theoretical aspect. *Naukovì zapiski*, 1(207) <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-207-364-368>
- Sorli-Peña, M. (2024). Fabricación 4.0 y el factor humano. *Dyna*, 99(1), 6-8. <https://recyt.fecyt.es/index.php/DY/article/view/69555>
- Travez-Tipan, A. V., & Villafuerte-Garzon, C. M. (2023). Industria 5.0, revisión del pasado y futuro de la producción y la industria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 1059-1070. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4457
- Tipan, A. V. T., & Garzon, C. M. V. (2023). Industria 5.0, revisión del pasado y futuro de la producción y la industria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 1059-1070. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4457>

- TOTVS LATAM. (2021, December 27). Industria 5.0: ¿Qué hay de nuevo y cuáles son sus impactos? TOTVS; TOTVS. <https://es.tlotvs.com/blog/industria-4-0/industria-5-0-que-hay-de-nuevo-cuales-son-sus-impactos/>
- Vidal, M. (2019). *La era de la humanidad: Hacia la quinta revolución industrial*. Deusto. <https://www.amazon.com/-/es/Marc-Vidal/dp/842343091X>
- Vural, Ö, & Nezih, H. (2018). Birth of Industry 5.0: Making Sense of Big Data with Artificial Intelligence, “The Internet of Things” and Next-Generation Technology Policy. *A Journal of Integrative Biology*. 22 (65-76). <http://doi.org/10.47961/2145194X.225>
- Zapata, S.J, Guillermo. (2006). La condición política en Hannah Arendt. *Papel Politico*, 11(2), 505-524. Retrieved November 25, 2024, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-44092006000200002&lng=en&tlng=es

Fortalecimiento del Modelo de Retención de Talento Humano en una Empresa de Comunicaciones Regional Valle del Cauca

Strengthening the Talent Retention Model in a Regional Communications Company in Valle del Cauca

Nahum Stiven Botache Sánchez

Universidad Santiago de Cali, Colombia

© <https://orcid.org/0009-0007-5103-1383>

✉ nahum.botache00@usc.edu.co

Juan Manuel Valencia Velosa

Universidad Santiago de Cali, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0002-8682-1787>

✉ juanvalencia00@usc.edu.co

Johnier Andres Lopez Marín

Universidad Santiago de Cali, Colombia

© <https://orcid.org/0009-0000-9398-3090>

✉ johnier.lopez00@usc.edu.co

Resumen

El presente estudio analiza el modelo de retención de talento humano en una empresa del sector de comunicaciones en el Valle del Cauca, caracterizada por una alta rotación laboral. A través de un enfoque mixto de investigación, se aplicaron encuestas y entrevistas a una muestra de empleados con el fin de identificar las principales causas de la desvinculación voluntaria y establecer estrategias para mejorar la permanencia del personal. Los resultados evidencian debilidades en la comunicación organizacional, las oportunidades de carrera, el reconocimiento y el balance vida-trabajo. Se propone un

Cita este capítulo / *Cite this chapter*

Botache Sánchez, N. S.; Lopez Marín, J. A. y Valencia Velosa, J. M. (2025). Fortalecimiento del Modelo de Retención de Talento Humano en una Empresa de Comunicaciones Regional Valle del Cauca. En: Ospina Nieto, Y. (ed. científico). *Industria 5.0 y Capital Humano: Innovación, Competencias y Desafíos Éticos en la Transformación Organizacional*. (pp. 51-79). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali. <https://doi.org/10.35985/9786287770911.2>

modelo integral de retención que articula dimensiones clave como el liderazgo, la compensación y el clima laboral, contribuyendo a la sostenibilidad empresarial.

Palabras clave: Talento humano, Retención personal, Motivación.

Abstract

This study analyzes the human talent retention model in a communications company in Valle del Cauca, characterized by high staff turnover. Using a mixed research approach, surveys and interviews were conducted with a sample of employees to identify the main causes of voluntary resignation and propose strategies to improve employee retention. The findings highlight weaknesses in organizational communication, career advancement opportunities, recognition, and work-life balance. An integrated retention model is proposed, involving key areas such as leadership, compensation, and work environment, contributing to organizational sustainability.

Keywords: Human talent, Personal retention, Motivation.

Introducción

En el contexto actual, el talento humano representa un eje estratégico para las organizaciones, dado que las personas son quienes impulsan las decisiones, ejecutan procesos y lideran los cambios necesarios para alcanzar los objetivos institucionales. Ames (2021) resalta que el éxito organizacional se sustenta en la capacidad de las empresas para vincular, retener y motivar a los colaboradores. Así, la gestión del talento se convierte en una prioridad, no solo para lograr eficiencia operativa, sino también para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Contar con equipos comprometidos requiere más que procesos de selección efectivos; implica desarrollar modelos de retención que respondan a las necesidades de los trabajadores y a los desafíos de cada entorno organizacional. Según Huaraca-Carhuaricra (2023), la permanencia laboral se relaciona con la percepción de justicia, oportunidades de crecimiento y reconocimiento. Por ello, establecer

mecanismos que favorezcan el bienestar, la motivación y la estabilidad del talento humano es clave para asegurar la continuidad de los procesos y la productividad empresarial.

La empresa de telecomunicaciones objeto de estudio presenta una situación crítica: en el año 2023 se registraron 250 retiros voluntarios, lo que equivale al 45% del total de la rotación laboral. Esta cifra no solo evidencia una pérdida significativa de experiencia y conocimiento, sino también representa un aumento del 7% respecto al año anterior. La rotación sostenida genera efectos negativos directos sobre las metas comerciales, además de elevar los costos derivados de procesos de selección, inducción y capacitación de nuevo personal.

El constante ingreso y salida de colaboradores en esta organización revela debilidades en su modelo de gestión del talento. La alta rotación compromete la estabilidad de los equipos de trabajo, retrasa el logro de objetivos y afecta la moral de quienes permanecen. Ante esta problemática, se vuelve urgente analizar los factores que inciden en la desmotivación del personal y replantear estrategias que garanticen un entorno laboral más atractivo y sostenible en el tiempo. Esta necesidad justifica el desarrollo del presente estudio.

Este capítulo tiene como propósito analizar el modelo actual de retención de talento humano en una empresa regional del sector de las comunicaciones, ubicada en el Valle del Cauca. La investigación busca identificar sus principales debilidades y formular propuestas que fortalezcan la estabilidad del personal. Para ello, se plantean tres objetivos específicos: caracterizar el modelo de retención vigente, reconocer las causas asociadas a la rotación laboral y construir una propuesta estratégica que permita reducir el fenómeno de desvinculación voluntaria en la organización.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio se aborda bajo un enfoque mixto, que permite integrar tanto el análisis cuantitativo como el cualitativo. Se aplicaron encuestas a una muestra representativa de colaboradores y se desarrollaron entrevistas semiestructuradas para explorar con mayor profundidad las percepciones del entorno laboral. Además, se revisaron reportes internos de rotación y se realizó un análisis estadístico de los

factores asociados a la permanencia y el abandono del cargo por parte de los empleados.

Las implicaciones de la rotación del personal van más allá del ámbito operativo; afectan de manera significativa la salud financiera de las organizaciones. Carranza et al. (2022) advierten que los costos asociados a la búsqueda, selección y adaptación de nuevos empleados tienen un impacto directo en los márgenes de utilidad. Por tanto, implementar un modelo sólido de retención del talento no solo mejora la gestión del clima laboral, sino que también contribuye a optimizar el rendimiento financiero de la organización.

Numerosos estudios recientes han evidenciado la importancia de fortalecer los procesos internos de fidelización del talento humano. Agudelo (2019) y Barrios et al. (2020) destacan que contar con entornos motivantes, estructuras de carrera claras y liderazgos empáticos incrementa la permanencia de los colaboradores. En esta línea, Huaraca-Carhuaricra (2023) subraya que el compromiso organizacional aumenta cuando se ofrecen condiciones estables y oportunidades reales de crecimiento. Así, invertir en el desarrollo del personal es también apostar por la sostenibilidad empresarial.

Este capítulo se organiza en cinco secciones: primero, se presenta una revisión del marco teórico que sustenta la investigación; luego, se detalla la metodología empleada; a continuación, se exponen los resultados obtenidos y se discuten a la luz de la literatura; finalmente, se formulan conclusiones y se propone una estrategia de fortalecimiento del modelo de retención para la empresa analizada.

En el contexto de la Industria 5.0, donde los avances tecnológicos se entrelazan con un enfoque más humanista del trabajo, la gestión del talento humano se convierte en un elemento estratégico fundamental para asegurar la sostenibilidad de las organizaciones. Al respecto, Ames (2021) resalta que el éxito organizacional se sustenta en la capacidad de las empresas para vincular, retener y motivar a los colaboradores. Esta investigación se enfoca en analizar los factores que impactan la retención del personal en una empresa de comunicaciones en el Valle del Cauca, Colombia. Es importante reconocer que una alta rotación de personal puede tener efectos

negativos en la productividad, el ambiente laboral y el bienestar emocional de los empleados.

Este capítulo se organiza en cinco secciones: primero, se presenta una revisión del marco teórico que sustenta la investigación; luego, se detalla la metodología empleada; a continuación, se exponen los resultados obtenidos y se discuten a la luz de la literatura; finalmente, se formulan conclusiones y se propone una estrategia de fortalecimiento del modelo de retención para la empresa analizada.

El propósito de este capítulo es proponer un modelo de retención laboral que se adapte a las necesidades específicas de una empresa en el sector de las comunicaciones. Para ello, se identifican factores clave como el ambiente de trabajo, la motivación, el liderazgo, la cultura organizacional y la comunicación interna. La metodología utilizada se asemeja a un análisis de caso con un enfoque mixto, donde se realizó una encuesta estructurada a los empleados y se analizaron los indicadores de rotación y permanencia.

Contar con equipos comprometidos requiere más que procesos de selección efectivos; implica desarrollar modelos de retención que respondan a las necesidades de los trabajadores y a los desafíos de cada entorno organizacional. Según Huaraca-Carhuaricra (2023), la permanencia laboral se relaciona con la percepción de justicia, oportunidades de crecimiento y reconocimiento. Por ello, establecer mecanismos que favorezcan el bienestar, la motivación y la estabilidad del talento humano es clave para asegurar la continuidad de los procesos y la productividad empresarial.

La empresa de telecomunicaciones, objeto de estudio, presenta una situación crítica: en el año 2023 se registraron 250 retiros voluntarios, lo que equivale al 45% del total de la rotación laboral. Esta cifra no solo evidencia una pérdida significativa de experiencia y conocimiento, sino también representa un aumento del 7% respecto al año anterior. La rotación sostenida genera efectos negativos directos sobre las metas comerciales, además de elevar los costos derivados de procesos de selección, inducción y capacitación de nuevo personal.

La retención de talento en contextos regionales presenta desafíos únicos, ya que necesita equilibrar las demandas de eficiencia del nuevo paradigma industrial con el desarrollo integral del capital humano. Desde este enfoque, el estudio sostiene que la transformación organizacional no solo requiere herramientas tecnológicas, sino también modelos de gestión basados en la ética, la inclusión y el reconocimiento de las personas como el eje central de los procesos productivos.

Las implicaciones de la rotación del personal van más allá del ámbito operativo; afectan de manera significativa la salud financiera de las organizaciones. Carranza et al. (2022) advierten que los costos asociados a la búsqueda, selección y adaptación de nuevos empleados tienen un impacto directo en los márgenes de utilidad (Oliveros et al., 2021). Por tanto, implementar un modelo sólido de retención del talento no solo mejora la gestión del clima laboral, sino que también contribuye a optimizar el rendimiento financiero de la organización.

Estudios recientes han evidenciado la importancia de fortalecer los procesos internos de fidelización del talento humano. Agudelo (2019) y Barrios et al. (2020) destacan que contar con entornos motivantes, estructuras de carrera claras y liderazgos empáticos incrementa la permanencia de los colaboradores. En esta línea, Huaraca-Carhuaricra (2023) subraya que el compromiso organizacional aumenta cuando se ofrecen condiciones estables y oportunidades reales de crecimiento. Así, invertir en el desarrollo del personal es también apostar por la sostenibilidad empresarial.

Los hallazgos sugieren que implementar prácticas de gestión centradas en el bienestar de los empleados, la formación continua y el sentido de pertenencia puede ayudar a aumentar la retención del personal y reducir los costos asociados con la rotación. Además, se subrayó la relevancia de desarrollar habilidades de liderazgo humano y fomentar la innovación en los procesos de crecimiento organizacional.

Este capítulo se conecta con la idea central del libro al poner en conversación el concepto de capital humano con los retos éticos y tecnológicos que trae consigo la Industria 5.0. Se argumenta que solo

a través de una gestión integral del talento humano, que fomente entornos laborales inclusivos, flexibles y significativos, se puede enfrentar las transformaciones del entorno digital sin comprometer la dignidad ni la estabilidad de los trabajadores.

Metodología

Para este proyecto de investigación, se recurrió a un estudio descriptivo de corte transversal, en que se describen factores y variables asociadas al problema de investigación en un momento determinado (Hernández, et al. 2015), igualmente, se adoptó un enfoque mixto que combinó tanto elementos cuantitativos como cualitativos. Este enfoque fue elegido con el objetivo de abordar de manera integral la gestión del talento humano en la empresa de Comunicaciones. Se utilizó técnicas como encuestas, entrevistas y revisión documental.

Las encuestas se utilizaron para medir y evaluar factores clave asociados al entorno laboral y por ende a la satisfacción en la organización. Se utilizó el instrumento propuesto por Domínguez (2015) que consta de 65 preguntas, estructuradas por 22 categorías, adicionalmente, se agregaron sociodemográficas y relacionadas con la experiencia laboral y del cargo. Las encuestas se aplicaron a una muestra de (106) de 650 colaboradores seleccionados aleatoriamente, utilizando un formulario virtual que se envió por correo electrónico y mensajes de WhatsApp.

Las entrevistas se realizaron con personal gerencial, administrativo y operativo de la empresa de Comunicaciones, utilizando un enfoque semiestructurado para explorar diversos aspectos relacionados con las relaciones laborales, el clima organizacional y la motivación del personal. Esto permitió profundizar en las percepciones sobre qué elementos generan la deserción del personal. Por su parte, la revisión documental se aplicó para consultar informes estadísticos de la rotación de personal, su cantidad y costo.

En cuanto al método de investigación, se optó por el método inductivo, el cual implica desarrollar conclusiones generales a partir de observaciones, datos específicos o evidencia concreta (Hernández, 2014). En otras palabras, en el método inductivo, se

realizan observaciones y análisis de casos particulares para llegar a una conclusión general o una teoría. En este contexto, se analizó la situación actual de La empresa de Comunicaciones en términos de gestión del talento humano, así como se realizó un diagnóstico con los colaboradores. A partir de estos resultados, se plantearon propuestas de mejora para el modelo de gestión estratégica del talento humano en la empresa.

Para el procesamiento de la información, una vez recopilados los datos, se procedió al análisis de los mismos. Las entrevistas fueron analizadas mediante categorías de estudio para identificar debilidades o falencias asociadas a la rotación de personal. Mientras que las encuestas fueron sometidas a un análisis estadístico univariado y bivariado utilizando software especializado. Este análisis permitió establecer posibles correlaciones estadísticas entre variables y proporcionó una visión más completa de la situación actual de La empresa de Comunicaciones en términos de gestión del talento humano.

Marco teórico

En la empresa de Comunicaciones se tiene un problema respecto a la rotación del personal, según estadísticas de la compañía en lo corrido del año 2023 se tuvo un ingreso de 719 personas para desempeñar distintos cargos. Como se aprecia en la tabla 1, para el área de zonificación ingresó el 71%, seguido para el área de puntos de venta con un 21%.

Tabla 1.
Reporte de ingresos

Área	Cantidad ingresos	Porcentaje
ADMINISTRATIVO	16	2%
PDV (Punto de Venta)	151	21%
PYME (Canal Pyme)	12	2%
TAT (Canal Tienda a Tienda)	30	4%
Zonificación	510	71%
Total general	719	100%

Fuente. Reporte de Ingresos y Retiros La empresa de Comunicaciones (2023).

En la tabla 2, se presenta el registro de ingresos para 2023 por mes y área, como se observa en el mes que se generó mayor ingreso fue junio con un 14% seguido de julio con un 11%, agosto y noviembre con un 10%. Sin embargo, durante todo el año se tuvo el ingreso de personal que obedece a un problema de rotación como se aprecia en la tabla 3.

Tabla 2.

Ingreso de personal por área y mes del año

Canal	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Pyme	2	3			1		4	1		1			12
Administrativo		2			1	6	2		2	1	2		16
TAT	3	1	1	1	4	5	2	3	1	4	2	3	30
PDV	9	8	17	10	9	19	13	11	10	14	19	12	151
Zonificación	8	30	20	54	47	70	58	60	50	39	46	28	510
Total	22	44	38	65	62	100	79	75	63	59	69	43	719
Porcentaje	3%	6%	5%	9%	9%	14%	11%	10%	9%	8%	10%	6%	100%

Fuente. Reporte de Ingresos y Retiros empresa de Comunicaciones (2023).

Como se mencionó, el ingreso de personal está asociado a los retiros, como se aprecia en la tabla 3, en el 2023 salieron 553 colaboradores de la empresa. El 55% salió por despido y el 5% presentó renuncia voluntaria. El área que presentó mayores retiros fue la de zonificación con el 71%, le siguió el área de puntos de venta con un 20%. Llamó la atención que el 74% de un total de 391 del área de zonificación salió por despido, siendo esto un valor significativo.

Tabla 3.
Retiros de personal de empresa de Comunicaciones. 2023

CANAL	DESPIDO	%	RENUNCIA VOLUNTARIA	%	TOTAL	%
ADMINISTRATIVO	6	2%	4	2%	10	2%
PDV	53	17%	58	23%	111	20%
PYME	3	1%	2	1%	5	1%
TAT	18	6%	18	7%	36	7%
Zonificación	223	74%	168	67%	391	71%
TOTAL	303	100%	250	100%	553	100%
Porcentaje	55%		45%		100%	

Fuente. Reporte de Ingresos y Retiros Empresa de Comunicaciones (2023).

Como se aprecia el retiro de personal tiene dos categorías, la primera es despido y la segunda por renuncia voluntaria.

Encuesta para Evaluar la Satisfacción con el Entorno Laboral

Para conocer aspectos que puedan estar relacionados con la satisfacción de las condiciones de trabajo, se procedió a aplicar una encuesta a los distintos colaboradores de la empresa de Comunicaciones. Se obtuvieron 106 respuestas válidas, de un total de 242 aplicadas a la población objeto de estudio, equivalente a un 44 %. La encuesta se aplicó durante los meses de abril, mayo y dos primeras semanas del mes de junio de 2024.

Evidenciando así, que la población encuestada tiene una edad mínima de 18 años y una máxima de 51 años. El 18% se encuentra en 21 años, siendo la edad más representativa. 46% fueron mujeres y 54% hombres. Respecto a la antigüedad en la empresa el mínimo fue de 2 meses y el máximo de 12 años. En cuanto a las funciones del cargo se encontró que el 74% manifestó tener suficiente claridad de estas, solo 5% indicó no tener claridad.

En la tabla 4, se presentan los resultados de la encuesta, donde se evaluaron distintas categorías, cada una de estas con una serie de preguntas en las que los encuestados debían indicar si estaban de acuerdo o no. En categorías como compromiso se encontró que un 25% no está de acuerdo con aspectos como dejar la empresa, así mismo en la categoría de oportunidad de carrera en la empresa, un 27% indicó que no está de acuerdo con la premisa que la compañía ofrece oportunidades a los trabajadores con alto rendimiento.

En la categoría de comunicación en tres preguntas se evidenció que un 21% no está de acuerdo con la claridad de la comunicación con su jefe, con la efectividad de la comunicación en toda la compañía. 22% no está de acuerdo con la comunicación abierta y honesta de los coordinadores.

Un 25% de colaboradores, indicó en la categoría clientes que dudaría de recomendar los productos a clientes potenciales, lo que demuestra inconformidad con el portafolio de la compañía. En la categoría de pago el 23% indicó que no está de acuerdo con que su bonificación está ligada directamente con el desempeño de la empresa. También un 22% indicó que no está de acuerdo con que los coordinadores consideren a los empleados como el activo más valioso de la empresa.

Los puntos expuestos anteriormente son los que recibieron una menor calificación o donde los empleados demostraron no estar de acuerdo. Por lo tanto, existe una oportunidad para priorizar mejoras en categorías como: compromiso, oportunidades de plan carrera, comunicación, clientes, pago y reconocimiento. En las demás categorías se presentó un menor porcentaje de desacuerdo, sin embargo, también es relevante que se adopten medidas para mejorar la percepción de los trabajadores.

En la categoría aprendizaje y desarrollo se obtuvo el mayor porcentaje de acuerdo entre los trabajadores, un 90%, igualmente, se obtuvo porcentajes de 89%.

Tabla 4.
Resultados categorías de la encuesta

Categoría	Preguntas	Porcentaje	
		No de acuerdo	De acuerdo
Responsabilidad	Se me dificultaría dejar la empresa.	25%	75%
	Recomendaría la empresa a un conocido que esté buscando empleo.	16%	84%
	Me siento motivado a ofrecer lo mejor de mí para esta empresa.	18%	82%
	Actualmente, no tengo planes de dejar la empresa.	19%	81%
	Siempre que puedo, hablo bien de trabajar en esta empresa.	13%	87%
	La empresa me incentiva a esforzarme para cumplir con mi labor.	18%	82%
Marca	Puedo explicar a otros qué hace a esta empresa diferente de las demás.	13%	87%
	Esta empresa se cumplen las promesas hechas a los trabajadores.	20%	80%
Oportunidades de crecimiento	Los valores son un factor importante al considerar a alguien para una oportunidad de carrera.	11%	89%
	Observo posibilidades para crecer en esta empresa	25%	75%
	Logra evidenciar oportunidades de carrera para los trabajadores que tienen alto rendimiento.	27%	73%
Comunicación	Los requerimientos de mi jefe son claros	21%	79%
	En general, en la compañía se comunican efectivamente.	21%	79%
	Existe una comunican abierta y honestamente de parte de sus superiores.	22%	78%
	Los coordinadores son personas accesibles y visibles para los empleados.	17%	83%

Categoría	Preguntas	Porcentaje	
		No de acuerdo	De acuerdo
Valores empresariales	Evidencia que los coordinadores toman acciones cuando alguien no demuestra los valores empresariales.	17%	83%
	Mi coordinador se comporta conforme a los valores corporativos.	18%	82%
	Existe claridad por parte de su coordinador frente a los valores que están ligados al éxito de la compañía.	19%	81%
	Se me permite reportar algo que considero antiético sin miedo a consecuencias que afecten mi permanencia en la empresa.	14%	86%
Cooperación empresarial	Existe una buena cooperación entre departamentos.	17%	83%
	Son compartidas las mejores prácticas y conocimientos entre las diferentes áreas de la organización.	20%	80%
	Los líderes crean ambientes de colaboración en la empresa.	17%	83%
Clientes	Estaría seguro al recomendar los productos y servicios de esta compañía a clientes potenciales, o allegados.	25%	75%
	Considero que mi relación con los clientes es satisfactoria.	13%	87%
Diversidad	Cuenta con un ambiente laboral inclusivo que acepta diferencias individuales (edad, género, cultura, entre otros)	11%	89%
Innovación empresarial	Se me motiva a encontrar enfoques innovadores y creativos para mejorar el rendimiento de la empresa.	13%	87%
Aprendizaje y desarrollo	Nuestras evaluaciones de desempeño incluyen debates para identificar áreas de mejora.	14%	86%
	Esta empresa fomenta el aprendizaje y el desarrollo de sus empleados.	11%	89%
	Aquí, los errores se utilizan como oportunidades de aprendizaje en lugar de ser castigados.	10%	90%
	Existen abundantes oportunidades de aprendizaje en la empresa para mejorar mis habilidades	13%	87%

Categoría	Preguntas	Porcentaje	
		No de acuerdo	De acuerdo
Administración y rendimiento	En la empresa, establecemos objetivos y metas alcanzables.	14%	86%
	La gestión del rendimiento en la empresa me ayuda a contribuir significativamente al crecimiento de la compañía.	14%	86%
	Mi líder establece expectativas claras y me inspira a alcanzar las metas.	14%	86%
Salud en el trabajo	Los líderes y coordinadores siempre implementan medidas adecuadas en temas de seguridad y salud en el trabajo.	14%	86%
	Se valora la importancia de mantener un entorno de trabajo seguro en la empresa.	12%	88%
	Mi estrés relacionado con el trabajo es manejable.	12%	88%
Reputación de la organización	La empresa es reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar para personas con altas habilidades y buena experiencia.	18%	82%
	La organización goza de una excelente reputación en la comunidad.	13%	87%
	Confío en que la compañía actúa de manera responsable en la comunidad.	15%	85%
	Me siento orgulloso de formar parte de la compañía.	16%	84%
Satisfacción general	En general, estoy satisfecho con mi empleo en esta empresa.	12%	88%
Remuneración	Mi bonificación está directamente vinculada al rendimiento de la organización.	23%	77%
	Estoy satisfecho con la remuneración que recibo por mi labor.	19%	81%
	En general, los beneficios ofrecidos por la organización satisfacen mis necesidades y las de mi familia.	18%	82%
	Mi desempeño individual influye significativamente en mi salario.	20%	80%

Categoría	Preguntas	Porcentaje	
		No de acuerdo	De acuerdo
Reconocimiento	Recibo reconocimiento apropiado (más allá de salarios y beneficios) por mis contribuciones y logros.	19%	81%
	Los líderes tratan a los empleados como el activo más valioso de esta organización.	22%	78%
Liderazgo	Veó una fuerte evidencia de un liderazgo efectivo en los líderes.	17%	83%
	Los líderes me mantienen entusiasmado con el futuro de esta empresa.	18%	82%
	Los coordinadores toman buenas decisiones de negocio.	17%	83%
	Los líderes saben plenamente del negocio, de tal manera que pueden ayudarte con cualquier inquietud.	13%	87%
Directivos	Mi director puede darme soporte cuando los coordinadores estén ausentes.	15%	85%
	Recibo retroalimentación de mi director constantemente durante el año para mejorar mi desempeño.	16%	84%
Actividades de Trabajo	Obtengo una sensación de logro por mi trabajo.	12%	88%
	Tengo libertad para escoger la mejor manera de hacer mi trabajo.	14%	86%
Balance vida o trabajo	El balance entre el trabajo y la vida personal es adecuada para mí.	14%	86%
Gestión trabajo	En mi trabajo, las decisiones se toman de forma rápida.	17%	83%
	Las herramientas y recursos me permiten ser muy productivo.	14%	86%
	Se me permiten desarrollar el trabajo de la mejor manera.	13%	87%

Nota. La tabla presenta los resultados de la encuesta para evaluar condiciones del entorno laboral. Fuente. Elaboración propia con base a (Domínguez, 2015). 106 encuestados de la empresa de comunicaciones del año 2024.

Uno de los aspectos que se evidencian en la empresa, son la percepción de los diferentes aspectos evaluados en términos generales es positiva; sin embargo, existe una oportunidad de mejora, dado que entre un 11% y un máximo de 25%, indicó no estar de acuerdo con alguna variable que integra las categorías evaluadas.

En la categoría de compromiso, se debe mejorar la percepción que tienen los colaboradores sobre su ambiente laboral para que se sientan más a gusto con su labor y para que puedan recomendar la compañía a otras personas; lo que implica valorar la labor que realizan, dando un reconocimiento personal y público a los colaboradores. Igualmente, en la alineación de marca, se debe hacer énfasis en que exista una congruencia entre la realidad que viven los empleados y la promesa de valor de la misma compañía. Está claro que en la empresa de Comunicaciones solo un porcentaje menor del 18% no está de acuerdo con esta categoría.

En la categoría de oportunidad de carrera, se encontró un mayor desacuerdo: el 27% considera que no hay una oportunidad clara para los trabajadores con alto rendimiento. Esto se debe mejorar a través de compensaciones o reconocimientos si no es posible que exista un crecimiento dentro del organigrama de la compañía. Por su parte, en la categoría de comunicación, se encontró que entre un 17% y un 21% no están de acuerdo con las variables que integran la categoría. Este es un tema que debe ser mejorado porque el proceso de comunicación debe ser claro, eficiente y oportuno, ya que incide tanto en el rendimiento de la productividad, en la motivación e incluso en la cooperación, para evitar situaciones conflictivas o que atenten contra el bienestar.

En la categoría de cooperación entre fronteras también se presentó cierto desacuerdo, que osciló entre el 17% y el 20%. Esto implica mejorar la comunicación y la empatía entre áreas para que exista una clara asignación de labores y trabajo en equipo, redundando en colaboración, compartiendo información y logrando que unos enseñen a otros. Por su parte, en la categoría de clientes se debe trabajar para que se comprenda el valor de estos y el trabajador esté más seguro de por qué ofrecer los productos de la compañía y cómo brindarles una atención de calidad, lo cual será gratificante para ambas partes.

En las categorías de diversidad e innovación se evidenció un menor desacuerdo, que osciló entre el 11% y el 13%. Lo que se debe hacer en este caso es mejorar la visibilidad de las prácticas inclusivas de la compañía para evidenciar que existe un respeto pleno por la diversidad. Por el lado de la innovación, se debe fomentar la creatividad de los trabajadores y generar los espacios para que estos logren proponer acciones en función de la mejora continua.

La categoría de aprendizaje y desarrollo también tiene una oportunidad de mejora, para generar espacios en que se oriente la mejora continua a partir de las evaluaciones que se realicen, de esta manera comprenden que su experiencia y aporte brindan soluciones a los problemas que se presentan. Sobre la administración del rendimiento también es posible mejorar, sobre todo para que se tenga claridad sobre la proporcionalidad de las metas u objetivos que se trazan, de tal forma que el trabajador entienda que su cumplimiento es viable y que además es relevante para el crecimiento de la compañía.

En la categoría de salud ocupacional, es relevante vincular más a los trabajadores, dado que estos son corresponsables de su propio cuidado y de construir de manera conjunta un entorno laboral seguro. En cuanto a la categoría de reputación organizacional, se debe fortalecer la percepción del trabajador, aunque solo entre un 13% y un 18% de los encuestados tienen una imagen negativa o no están de acuerdo. Sin embargo, es importante generar expectativas realistas sobre los beneficios que trae trabajar para la empresa y cumplir con cada una de estas expectativas para construir una reputación adecuada. Frente a la satisfacción general, solo el 12% manifestó no estar de acuerdo. Por su parte, frente al pago, sí se tuvo un desacuerdo mayor, que osciló entre el 12% y el 23%. Sin embargo, esto puede ser relativo, debido a que no siempre el salario permite cubrir los gastos personales y con ello se afecta la expectativa salarial del trabajador. Frente al reconocimiento, que exista tanto una felicitación personal y pública, en muchas ocasiones el solo hecho de hacerle saber a los colaboradores que su trabajo es excepcional e indispensable en la compañía, les llena de alegría y aumenta su compromiso. No está de más, acompañarla de algún incentivo.

Respecto al liderazgo de coordinadores, también existe un desacuerdo de los encuestados, que osciló entre el 13% y el 22%. Esto debe llevar a que cada coordinador valore y modifique, si es necesario, la relación con los subordinados para fomentar una interacción más empática y efectiva. Igualmente, ocurre con los directores, donde se requiere mejorar el apoyo y la retroalimentación.

Por último, en las categorías de actividades de trabajo, balance vida/trabajo y procesos de trabajo, se requiere mejorar la percepción de los trabajadores que expresaron algún desacuerdo. Para esto, es necesario revisar la relación entre las demandas o exigencias del cargo frente a las recompensas, y también evaluar que la demanda laboral no afecte la vida personal o familiar del trabajador.

En términos generales, la percepción del entorno laboral es positiva; sin embargo, sobre la base de los puntos en que los trabajadores no están de acuerdo, se puede generar un modelo orientado a la retención del trabajador. A continuación, se presenta una base del modelo de retención de personal.

Tabla 5.
Bases del modelo de retención de personal

Áreas Clave	Estrategias	Acciones Específicas
Evaluación y Reconocimiento	• Evaluaciones Regulares • Reconocimiento Personal y Público	• Realizar evaluaciones periódicas • Implementar un sistema de reconocimiento personal y público
Ambiente Laboral	• Encuestas de Satisfacción • Ambiente Positivo	• Realizar encuestas de satisfacción laboral • Promover actividades de integración y crear espacios de trabajo cómodos
Comunicación	• Canales de Comunicación • Retroalimentación Constante	• Establecer canales de comunicación claros y accesibles • Implementar mecanismos de retroalimentación continua entre colaboradores y directivos
Desarrollo Profesional	• Planes de Carrera • Capacitación Continua	• Crear planes de desarrollo profesional personalizados • Ofrecer programas de capacitación y desarrollo de habilidades

Áreas Clave	Estrategias	Acciones Específicas
Innovación	• Espacios de Innovación • Reconocimiento a la Innovación	• Crear espacios y momentos dedicados a la innovación • Establecer premios e incentivos para ideas y proyectos innovadores
Inclusión y Diversidad	• Prácticas Inclusivas • Capacitaciones sobre Diversidad	• Aumentar la visibilidad y práctica de políticas inclusivas • Realizar talleres y capacitaciones sobre diversidad
Balance Vida/ Trabajo	• Políticas de Flexibilidad • Apoyo en Situaciones Personales	• Implementar políticas de trabajo flexible • Ofrecer apoyo en situaciones personales o familiares
Salud Ocupacional	• Programas de Bienestar • Entornos de Trabajo Seguros	• Implementar programas de bienestar físico y mental • Asegurar entornos de trabajo seguros y saludables
Liderazgo y Gestión	• Formación de Líderes • Evaluaciones de Liderazgo	• Ofrecer programas de formación para líderes y coordinadores • Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los líderes
Compensaciones y Beneficios	• Revisión Salarial • Beneficios Adicionales	• Realizar revisiones salariales periódicas • Ofrecer beneficios adicionales como seguros de salud, bonos y días de descanso adicionales
Implementación y Seguimiento	• Comité de Retención • Monitoreo y Evaluación	• Formar un comité de retención del personal • Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el impacto de las estrategias y realizar evaluaciones periódicas para ajustar

Discusión

La satisfacción laboral de los trabajadores depende de múltiples factores y la percepción de estos factores está influenciada tanto por las expectativas como por las necesidades individuales de cada persona (López et al., 2017). Por ello, es esencial conocer al trabajador desde el momento en que se vincula a la empresa. Este conocimiento inicial permite incidir desde el principio en su retención. Los procesos de selección y las entrevistas con los

candidatos sirven como un primer acercamiento para conocerlos y poder identificar sus motivos para quedarse o, por el contrario, situaciones que podrían llevar a su desvinculación en el mediano, o incluso corto plazo (Agudelo, 2019). Es fundamental entender que la retención es un esfuerzo continuo que comienza desde que el trabajador ingresa a la empresa, seleccionándolo conforme al perfil del cargo y a las habilidades del candidato (Ames, 2021).

En los resultados de esta investigación es evidente y se presenta con una evaluación negativa con un porcentaje del 27% que consideran que la empresa no presenta con claridad las oportunidades de crecimiento para la persona con alto rendimiento. Lo que afectan, tanto la retención como la desvinculación del trabajador, situación que varía con el tiempo, tendientes a aumentar en el indicador rotación de personal. Existen factores que escapan al control de la gerencia, como una mejor oferta salarial o cargos con modalidades de trabajo más atractivas, como el teletrabajo, condiciones relevantes en el resultado de la encuesta. En este contexto, una empresa de este sector enfrenta un panorama altamente competitivo, pues los trabajadores tienden a elegir las oportunidades que les ofrezcan una mejor relación entre el esfuerzo que invierten y la compensación que reciben. Por esta razón, es crucial que la empresa esté en constante monitoreo de las condiciones de trabajo, de la motivación de su personal y de las tendencias del mercado laboral (Carranza et al., 2022).

Los modelos tradicionales han priorizado aspectos como la remuneración, el desarrollo de competencias laborales y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (López y García, 2021). Al respecto la encuesta logra

En el pasado, las organizaciones estaban enfocadas principalmente en la producción, considerando el producto como el elemento más importante para la estructura de la empresa (Silva et, al. 2020). Actualmente, la normativa sujeta a la regulación del Ministerio de Protección Social, busca continuamente mejorar las condiciones de trabajo, abarcando tanto la seguridad y salud física como la salud mental, la ausencia de enfermedades y la existencia de condiciones de

bienestar. La empresa debe ser consciente de esta realidad y no solo centrarse en la productividad del trabajador, sino también en evaluar y mejorar los aspectos que contribuyen a su satisfacción y bienestar.

Respecto a la satisfacción general que osciló entre el 12% y el 23% de insatisfacción, es imperativo considerar un entorno laboral que no solo atraiga talento, sino que también lo retenga a largo plazo, ofreciendo un equilibrio entre las demandas laborales y las necesidades personales del trabajador. Esto incluye proporcionar un ambiente seguro, reconocimiento adecuado, oportunidades de desarrollo y una cultura organizacional que promueva la cooperación y el respeto.

La retención de personal en la empresa de comunicaciones, es un proceso complejo y dinámico que requiere un enfoque integral y constante. Conocer al trabajador desde el inicio, permite monitorear las condiciones laborales y adaptarse a las tendencias del mercado son acciones esenciales para mantener un equipo comprometido y productivo tal como lo menciona (Esquivel et, al. 2021). La empresa debe esforzarse por crear un entorno laboral que no solo maximice la productividad, sino que también promueva el bienestar y la satisfacción de sus empleados, asegurando así su retención y lealtad a largo plazo.

La satisfacción laboral de los empleados está influenciada por una variedad de factores, y cómo perciben estos elementos depende tanto de sus expectativas como de sus necesidades individuales (López et al., 2017). Por eso, es fundamental conocer al trabajador desde el momento en que se une a la empresa. Este entendimiento inicial puede marcar la diferencia en su retención desde el principio. Los procesos de selección y las entrevistas con los candidatos son una primera oportunidad para conocerlos y entender qué los motiva a quedarse o, por el contrario, qué situaciones podrían llevarlos a dejar la empresa en el corto o mediano plazo (Agudelo, 2019). Es clave reconocer que la retención es un esfuerzo constante que comienza desde el ingreso del trabajador, eligiéndolo de acuerdo con el perfil del puesto y las habilidades del candidato (Ames, 2021).

Los resultados de este capítulo muestran claramente una evaluación negativa, con un 27% de los encuestados que consideran que la

empresa no comunica de manera efectiva las oportunidades de crecimiento para aquellos con alto rendimiento. Esto impacta tanto en la retención como en la desvinculación de los empleados, una situación que puede cambiar con el tiempo y que tiende a aumentar el índice de rotación de personal.

Hay factores que escapan al control de la gerencia, como una oferta salarial más atractiva o puestos que ofrecen modalidades de trabajo más convenientes, como el teletrabajo, que son aspectos relevantes en los resultados de la encuesta. En este contexto, una empresa de este sector se enfrenta a un entorno altamente competitivo, ya que los trabajadores suelen optar por las oportunidades que les brinden una mejor relación entre el esfuerzo que dedican y la compensación que reciben. Por esta razón, es vital que la empresa esté siempre atenta a las condiciones laborales, a la motivación de su personal y a las tendencias del mercado laboral (Carranza et al., 2022).

Los modelos tradicionales han puesto el foco en aspectos como la remuneración, el desarrollo de habilidades laborales y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (López y García, 2021). En tiempos pasados, las organizaciones se centraban principalmente en la producción, considerando el producto como el elemento más crucial en la estructura de la empresa (Silva et al., 2020). Hoy en día, la normativa del Ministerio de Protección Social se esfuerza constantemente por mejorar las condiciones laborales, abarcando tanto la seguridad y salud física como la salud mental, la prevención de enfermedades y la creación de un entorno de bienestar. Las empresas deben ser conscientes de esta realidad y no solo enfocarse en la productividad de sus trabajadores, sino también en evaluar y mejorar los factores que influyen en su satisfacción y bienestar.

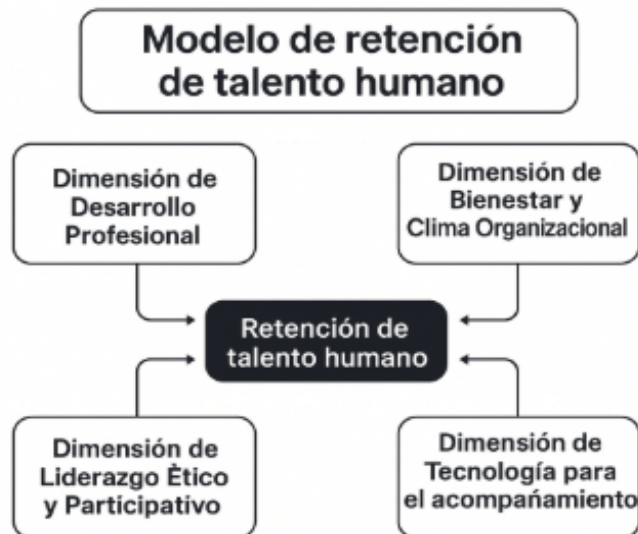
En cuanto a la satisfacción general, que ha fluctuado entre un 12% y un 23% de insatisfacción, es fundamental considerar un entorno laboral que no solo atraiga talento, sino que también lo retenga a largo plazo, ofreciendo un equilibrio entre las exigencias laborales y las necesidades personales de los empleados. Esto implica proporcionar un ambiente seguro, un reconocimiento adecuado, oportunidades de desarrollo y una cultura organizacional que fomente la cooperación y el respeto.

La retención de personal en una empresa de comunicaciones es un proceso que puede ser bastante complicado y siempre está en evolución. Es fundamental conocer a los trabajadores desde el principio, estar al tanto de las condiciones laborales y adaptarse a las tendencias del mercado. Estas son acciones clave para mantener un equipo comprometido y productivo, como lo señalan Esquivel et al. (2021). La empresa debe esforzarse por crear un ambiente laboral que no solo impulse la productividad, sino que también fomente el bienestar y la satisfacción de sus empleados, garantizando así su retención y lealtad a largo plazo.

A partir de los hallazgos de esta investigación, se sugiere un modelo de retención de talento humano que se estructura en cuatro dimensiones estratégicas, alineadas con los principios de la Industria 5.0 y las necesidades éticas y organizacionales de la empresa de comunicaciones que se ha analizado. Ver figura 1

Figura 1.

Propuesta de modelo de retención del talento humano para una empresa de comunicaciones



La figura permite una adecuada comprensión de las cuatro dimensiones estratégicas que estructuran el modelo se relacionan con los principios de la industria 5.0, a saber:

1. Dimensión de Desarrollo Profesional: creación de rutas claras de crecimiento, oportunidades de formación continua y valoración del conocimiento tácito (en respuesta al 27 % que percibe ausencia de oportunidades de ascenso).
2. Dimensión de Bienestar y Clima Organizacional: implementación de condiciones contractuales estables, programas de reconocimiento no económico, gestión del estrés laboral y comunicación interna efectiva (en respuesta al 12-23 % de insatisfacción reportada).
3. Dimensión de Liderazgo Ético y Participativo: fortalecimiento de prácticas de liderazgo horizontal, espacios de participación en la toma de decisiones, mentoría intergeneracional y evaluación justa del desempeño.
4. Dimensión de Tecnología para el acompañamiento: uso de herramientas digitales para el seguimiento personalizado del talento, no como mecanismo de control, sino como vía para mejorar el acompañamiento, la motivación y la fidelización.

Estas dimensiones conforman un sistema dinámico que necesita ser gestionado de forma integrada, adaptativa y centrada en la persona. El modelo no solo busca mejorar los indicadores de retención, sino también contribuir al fortalecimiento del capital humano, convirtiéndose en un pilar de innovación organizacional y sostenibilidad ética, alineado con los valores de la Industria 5.0.

Conclusiones

Estudiando el plan de retención actual de la empresa de Comunicaciones, se logran evidencias de aspectos positivos y en algunos puntos específicos, conforme a los resultados de la percepción y análisis de la información de esta investigación, existe una clara necesidad de mejora en varias categorías críticas. Como lo es la categoría de compromiso, un porcentaje significativo de

colaboradores no se siente valorado ni reconocido, lo que afecta su satisfacción y capacidad para recomendar la empresa. Similarmente, en la categoría de comunicación, entre un 17% y un 21% de los empleados expresaron desacuerdo, destacando la necesidad de procesos comunicativos más claros y eficientes para mejorar la productividad y la cooperación. La falta de oportunidades claras de carrera para empleados de alto rendimiento, con un 27% de desacuerdo, también subraya la necesidad de implementar programas de desarrollo profesional y reconocimiento.

Se destaca de la aplicación de la encuesta la congruencia entre la realidad laboral y la promesa de valor de la empresa, es esencial. En la categoría de alineación de marca, aunque menos del 18% de los empleados no está de acuerdo, es crucial que exista una correspondencia clara entre lo que la empresa promete y lo que los empleados experimentan. Esto no solo afecta la moral y la satisfacción de los empleados, sino también la reputación organizacional, donde entre un 13% y un 18% tienen una imagen negativa. Mejorar esta percepción puede fortalecer la reputación y atraer talento, además de retener a los empleados actuales. Abordar estas áreas con acciones específicas de mejora puede contribuir significativamente a la retención de empleados y al fortalecimiento del entorno laboral.

Con base en los hallazgos de la aplicación de la encuesta se procede identificar las bases para una propuesta de mejora para el modelo de retención del personal, tal como se ilustra en la tabla 5. El modelo propuesto para la retención del personal en La empresa de Comunicaciones se basa en una serie de estrategias clave que abarcan desde la evaluación y reconocimiento hasta la compensación y beneficios. Se recomiendan revisiones regulares para identificar áreas de mejora y un sistema de reconocimiento tanto personal como público para valorar los logros de los empleados. Además, promover un ambiente laboral positivo a través de encuestas de satisfacción y actividades de integración. La comunicación eficiente y transparente se facilitaría mediante canales claros y accesibles, junto a mecanismos de retroalimentación continua entre colaboradores y directivos.

El desarrollo profesional de los empleados debería ser considerado una prioridad, con planes de carrera personalizados y programas

de capacitación continua. fomentando la innovación y creatividad mediante la creación de espacios dedicados a la innovación y el reconocimiento de ideas y proyectos innovadores. La inclusión y diversidad pueden ser promovidas con prácticas inclusivas visibles y capacitaciones sobre diversidad. Así mismo, es importante considerar políticas de flexibilidad para balancear la vida laboral y personal, y programas de bienestar, para asegurar entornos de trabajo seguros y saludables. La formación de líderes y la evaluación periódica de su desempeño garantizarán una gestión empática y efectiva. Finalmente, se recomienda revisar las compensaciones salariales y permitir mejorar y ofrecer beneficios adicionales para recompensar el esfuerzo y la lealtad de los empleados.

Este modelo integral de retención del personal en la empresa de Comunicaciones tiene como objetivo crear un entorno laboral positivo y atractivo para los empleados, lo que se traduce en una mayor satisfacción y compromiso. Al abordar de manera simultánea aspectos críticos como la evaluación, reconocimiento, comunicación, desarrollo profesional, innovación, inclusión, balance vida/trabajo, salud ocupacional, liderazgo y compensaciones, la empresa puede garantizar que sus colaboradores se sientan valorados y motivados para permanecer en la organización. La implementación de este modelo no solo mejorará la retención de personal, sino que también contribuirá al crecimiento y éxito sostenido de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019b). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116–137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Ames, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *ECONÓMICAS CUC*, 43(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.org.1>
- Carranza, R., Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza Chachapoyas -Perú Juan Alberto Avalos Hubeck, U., Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza Chachapoyas -Perú Julio Cesar Lujan

- Minaya, U., & Jesús Castro Vargas, D. (2022). Gestión del talento humano para el rendimiento administrativo de la universidad nacional en Lambayeque. N°, 21, 5–12. <https://orcid.org/0000-0002-5594-8902>
- Cotrina, Y. E. (2020). Necesidades como criterio fundamentador de los derechos humanos. *UNIVERSITAS. Revista de Filosofía, Derecho y Política*, 33. <https://doi.org/10.20318/universitas.2020.5520>
- Delgado-Hito, P., & Romero-García, M. (2021). Elaboración de un proyecto de investigación con metodología cualitativa. *Enfermería Intensiva*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.enfi.2021.03.001>
- Domínguez, O. M. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S. Trabajo de grado Maestría en administración MBA. Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/2263>
- Esquivel, J., Martínez, G., & Silva, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de La Documentación Vol: 6 Num 2*.
- García-Flores, V., & Palma Martos, L. (2020). Entidades del tercer sector e innovación social. Elementos caracterizadores y factores de éxito. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 136, e71861. <https://doi.org/10.5209/reve.71861>
- Gómez, S. M. M. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y administración*, 68(1), 235-259.
- Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18). <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- INFOCOP. (2019). Principales temas de interés laboral que deberían abordar las empresas, según la SOIP. INFOCOP.
- López-Hernández, M. E., & García-López, H. G. (2021). Procedimiento para evaluar factores clave de la gestión del talento humano en PyMES del sector comercial. *Retos de la Dirección*, 15(Supl.

- 1), 166-186. Epub 15 de diciembre de 2021. Recuperado en 19 de marzo de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000300166&lng=es&tlng=es.
- Matute-Pinos, K, & Bojorque-Chasi, R. (2021). Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. Caso de estudio. *Ingenius. Revista de Ciencia y Tecnología*, (26), 41-48. <https://doi.org/10.17163/ings.n26.2021.04>
- Milkovich, G. y J. Boudreau. (1994). *Dirección y Administración de Recursos_H*.
- Nolazco, F. A., & Rodríguez, D. A. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, 5(1). <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- Oliveros, M. E. G., Velásquez, M. O., & De Castro Abello, M. (2021). El proceso de investigación de mercados. In *Marketing Una versión gráfica*. <https://doi.org/10.2307/j.ctv287sbfq.32>
- Parra, C., & García, E. (2020). Retención del talento humano crítico y clave en empresas contratistas petroleras. *Consensus - Santiago*, 4(2), 82–101. Recuperado a partir de <https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/54>
- Peña-Torres, P., Vargas-Ramírez, A. D., & Rodríguez-Ortiz, J. A. (2020). Administración de la gestión humana. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.3647>
- Pérez-Campdesuñer, R., De Miguel-Guzmán, M., & Sánchez-Rodríguez, A. (2021). Mirada a las prácticas de gestión de recursos humanos en Ecuador. *Número Especial*, XXVII, 246–266.
- Piedra-Mayorga, V. M., Granillo-Macias, R., Vázquez-Alamilla, M. A., & Rodríguez-Moreno, R. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal: perspectivas y tendencias. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 10(19). <https://doi.org/10.29057/escs.v10i19.9820>

- Quintanal-Díaz, J., García-Domingo, B., Riesco-González, M., Fernández Martín, E., & Sánchez Huete, J. C. (2021). Fundamentos básicos de metodología de investigación educativa. In Bordón. *Revista de Pedagogía* (Issue 3).
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, E. (2023). *La teoría de los constructos personales de George Kelly*. La Mente Es Maravillosa.
- Rodríguez, A. W. A. (2022). Estrategia de retención del talento humano y la satisfacción laboral, área de despacho en una empresa avícola de Trujillo: 2020. *Revista Ciencia y Tecnología*, 18(2), 93-102.
- Romero-González, Z., Lora-Guzmán, H. S., & Morelos-Gómez, J. (2020). La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método hay (sistema de escalas y perfiles de valoraciones de puestos). *Dictamen Libre*, 27. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6645>
- Silva-Giraldo, C. A., Dugarte-Mendoza, J. S., & Rueda-Mahecha, Y. M. (2020). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Revista EAN*, (89), 13-32. Epub September 13, 2021. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2814>
- Torres, P., Ramírez, A., & Ortiz, J. (2020). Administración de la gestión humana: un caso de las empresas privadas de Florencia-Caquetá. *Revista Estrategia Organizacional*, 9. <https://doi.org/10.22490/25392786.3647>
- Valle, A. (2022). La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación. In Pontificia Universidad Católica del Perú (Vol. 1, Issue 1).
- Vera-Barbosa, Adriana, & Blanco-Ariza, Ana Beatriz. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.8205>

¿Cómo Alcanzar Indicadores de Desempeño Cuidando la Dimensión Humana en las Organizaciones?

How Can Organizations Achieve Performance Indicators While Preserving the Human Dimension?

Henry Hurtado Bolaños

Universidad Pontificia Bolivariana
Palmira, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0002-7899-6771>

✉ henry.hurado@upb.edu.co

Yovany Ospina Nieto

Universidad Santiago de Cali, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0001-6578-3403>

✉ yovanyospina00@usc.edu.co

Julio Cesar Montoya Rendón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Cali, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0003-1170-9296>

✉ julio.montoya@unad.edu.co

Resumen

Este capítulo analiza cómo alcanzar indicadores de desempeño sin descuidar la dimensión humana en las organizaciones. A partir del análisis temático de 24 informes de prácticas empresariales, se identifican relaciones clave entre el bienestar laboral, la gestión humanizada y el rendimiento organizacional. Los hallazgos muestran que los trabajadores no deben ser tratados como recursos mecánicos, sino como personas complejas con necesidades emocionales, sociales y motivacionales. Se destaca que el trabajo en equipo, la comunicación clara, el ambiente laboral saludable y el reconocimiento al talento

Cita este capítulo / *Cite this chapter*

Hurtado Bolaños, H.; Montoya Rendón, J. C. y Ospina Nieto, Y. (2025). ¿Cómo Alcanzar Indicadores de Desempeño Cuidando la Dimensión Humana en las Organizaciones?. En: Ospina Nieto, Y. (ed. científico). *Industria 5.0 y Capital Humano: Innovación, Competencias y Desafíos Éticos en la Transformación Organizacional*. (pp. 81-114). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali. <https://doi.org/10.35985/9786287770911.3>

favorecen el logro de indicadores. La investigación confirma que la productividad puede ser potenciada cuando las organizaciones alinean sus objetivos con los intereses personales de los colaboradores. Entre los retos encontrados se mencionan la falta de comunicación efectiva, la necesidad de promover la creatividad y el fortalecimiento del liderazgo humano. Se concluye que una gestión basada en valores como la empatía, el respeto y la flexibilidad, combinada con el uso de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, favorece entornos sostenibles y equipos comprometidos. Este enfoque integral permite mejorar el clima organizacional y alcanzar resultados significativos.

Palabras clave: Gestión Humanizada, Indicadores de Gestión, Bienestar Laboral.

Abstract

This chapter analyzes how performance indicators can be achieved without neglecting the human dimension in organizations. Based on thematic analysis of 24 internship reports from business students, key relationships are identified between workplace well-being, humanized management, and organizational performance. Findings reveal that workers should not be treated as mechanical resources but as complex individuals with emotional, social, and motivational needs. Teamwork, clear communication, a healthy work environment, and recognition of human talent are highlighted as essential elements for achieving results. The study confirms that productivity increases when organizational goals align with employees' personal interests. Identified challenges include lack of effective communication, limited creativity, and the need to develop human leadership. The chapter concludes that a management style based on values such as empathy, respect, and flexibility—combined with both qualitative and quantitative indicators—creates sustainable environments and committed teams. This integral approach enhances organizational climate and supports the achievement of significant results.

Keywords: Humanized Management, Management Indicators, Workplace Well-Being.

Introducción

Hoy en día, muchas organizaciones miden su desempeño a través de indicadores. Estos números ayudan a saber si se están cumpliendo metas y si los procesos son eficientes. Sin embargo, centrarse solo en los resultados puede dejar de lado algo esencial: las personas. Cuando el bienestar del equipo no es parte del análisis, los resultados pueden perder sentido. La productividad sostenida requiere de un entorno donde las personas se sientan valoradas, escuchadas y comprometidas.

Durante mucho tiempo, la gestión empresarial ha transitado entre modelos rígidos y propuestas más humanas. Algunas veces se priorizó el control, mientras que en otras se intentó dar lugar al desarrollo personal. Hoy más que nunca se hace necesario encontrar un equilibrio entre cumplir metas y cuidar a quienes hacen posible ese cumplimiento. La llamada gestión humanizada parte del reconocimiento de que las personas no son piezas mecánicas, sino seres con emociones, intereses y necesidades que deben ser respetadas y valoradas.

Este capítulo parte de una pregunta que sigue vigente en muchas organizaciones: ¿se pueden alcanzar buenos resultados sin afectar la motivación, la salud emocional y el sentido de pertenencia del equipo? La respuesta no es sencilla. Cuando los indicadores se usan como fin y no como herramienta, se corre el riesgo de convertir a los trabajadores en medios para lograr cifras, olvidando que son ellos quienes realmente hacen posible los logros institucionales.

La reflexión nace del análisis de 24 informes de práctica profesional realizados por estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Palmira. En esos textos, construidos entre 2023 y 2024, se recogen vivencias y aprendizajes que permiten ver de cerca cómo las empresas gestionan el talento humano y cómo se relacionan con sus indicadores. Estos informes ofrecen una mirada viva y situada del funcionamiento interno de medianas y grandes empresas colombianas.

Uno de los hallazgos más valiosos de estos informes es que los logros organizacionales no se explican solo por cifras. Factores como

una comunicación honesta, el trabajo en equipo, la motivación, la flexibilidad y el acompañamiento son fundamentales para que los objetivos se alcancen con calidad y sentido. Al mismo tiempo, se identifican tensiones entre lo que se espera del personal y las condiciones que se les ofrecen para cumplir. Esto demuestra que aún hay mucho por hacer en términos de equilibrio y cuidado.

El capítulo dialoga con teorías que han puesto al ser humano en el centro de la gestión. Autores como Maslow, McGregor, Schein y Seligman han mostrado que las personas dan más de sí cuando encuentran sentido en lo que hacen, cuando son escuchadas y cuando pueden crecer. Estas ideas nos recuerdan que cuidar del equipo no es solo un gesto amable, es una estrategia poderosa para mejorar el rendimiento.

Desde una metodología cualitativa, se aplicó el análisis temático como herramienta para identificar los elementos más destacados en los informes. Se analizaron conceptos y experiencias relacionadas con dos grandes ejes: la dimensión humana y los indicadores. El objetivo fue identificar cómo se vinculan, se complementan o incluso se tensionan en las prácticas organizacionales actuales.

Este capítulo se desarrolla en cinco secciones. Primero, se presenta la metodología empleada, luego el marco teórico sobre gestión humanizada y desempeño. En tercer lugar, se exponen los resultados más relevantes. Posteriormente, se analizan los hallazgos y se contrastan con autores clave. Por último, se plantean conclusiones y recomendaciones que buscan integrar el logro de indicadores con el cuidado genuino de las personas que hacen parte de la organización.

Metodología

Esta investigación aplicada se adoptó un enfoque cualitativo, implementado mediante la metodología del análisis temático. Esta metodología propone extraer información relevante de un texto, tanto si es implícita como si es explícita (Escudero, C. 2020). En este caso se definieron categorías y relaciones cuyos ejes teóricos y conceptuales orientadores fueron la “dimensión humana” e “indicadores” tratados en el marco teórico.

El insumo fueron 24 informes finales de práctica empresarial de estudiantes próximos a graduarse del programa de Administración de Empresas de una Universidad Pontificia Bolivariana de Palmira, Valle del Cauca, Colombia. Las prácticas se desarrollaron en medianas y grandes empresas ubicadas en los municipios de Palmira y Yumbo entre los años 2023 y 2024.

Para hacer más práctico el análisis temático, los informes finales presentados por los estudiantes, se consolidaron en un único documento, del cual se extrajo la siguiente información: nube de palabras resaltan las características de los trabajadores, nube que señalan aspectos a mejorar según criterio de los empresarios, así como las principales conceptualizaciones con sus respectivas aplicaciones realizadas por los estudiantes. También, se identificaron las relaciones entre la dimensión humana en la organización y los indicadores, junto con otros aspectos relevantes presentes en los informes. El procesamiento de esta información fue asistido por inteligencia artificial. La nube de palabras se realizó con WordArt.

Marco Teórico

La Dimensión Humana en las Organizaciones

La gestión humanizada se fundamenta en la premisa que el ser humano no es un recurso material, sino un ser integral y complejo, cuyos comportamientos no son fáciles de determinar. La humanización del trabajo en América fue desarrollada por la Escuela de Salamanca, con aportes de salmantinos como Francisco de Vitoria, Martín de Azpilcueta y Diego de Covarrubias. Narra Hurtado (2024) como “los Salmantinos llegaron a América en el Siglo XVI y permanecieron hasta los primeros 30 años del siglo XVIII, fueron el soporte teológico, teleológico y económico que permitió al imperio español permanecer en América, Europa y Asia durante tres siglos” (p. 25).

Los fundamentos epistemológicos de la Escuela de Salamanca se remontan a las obras de Aristóteles, Ética a Nicómaco y Política, al Tomismo, particularmente al estudio de la obra Summa Teológica de San Agustín de Hipona. Durante su estancia en América, los salmantinos promovieron el precio justo, los beneficios sociales, el

bien común, la virtud y el buen vivir como un punto medio entre aquellos que se afanan por el dinero, se inclinan al placer, la adulación, el amor desmedido al dinero, la codicia sórdida, la mezquindad, la jactancia opuesta a la vida virtuosa del que sigue la mansedumbre, la generosidad y la sabiduría.

Según Caram (2019) para Juan de Medina en su *Codix de Restitutone et Cotractibus* (1546): “El precio justo de un bien era el resultado de factores relacionados con el vendedor (trabajo, cuidados, peligros, transporte, almacenaje), con el comprador (necesidad, abundancia, escasez, fertilidad, esterilidad, deterioro)”

Los salmantinos veían el logro de los resultados como una variable dependiente de aspectos externos del mercado y de la condición humana de aquellos que participaban en el mercado. Dos siglos después, Adam Smith denominaría a esta situación Ley de la oferta y demanda, absolutamente inspirado en la obra de Francisco de Vitoria, y sin hacer ninguna referencia o alusión a él.

En el siglo XIX, la anglósfera, con autores como Sombart (1982, pp. 63-68) y Weber, publicaría con orgullo lemas como “El empresario es un individuo agudo, perspicaz e ingenioso”, “El tiempo es dinero”, “El dinero es fértil y reproductivo”, la visión aristotélica de la generosidad, la magnificencia, el ingenio, la virtud, el bien común fue transformada por los anglosajones protestantes en avaricia, instrumentalismo, oportunismo y usura. Mientras en la visión católica hay una preferencia por las personas vulnerables y necesitadas, la visión protestante enseña que el rico es rico porque goza de la bendición de Dios.

En el siglo XX, después de la crisis económica del capitalismo de 1929, la anglósfera trata de retomar los aspectos humanizantes de la gestión con los aportes de Maslow, McGregor y otros psicólogos de la época que incursionaban en la disciplina Administrativa. En los albores del siglo XXI, Schein (1992), enfatiza en la necesidad de la comunicación abierta para lograr un ambiente de trabajo positivo, ya en el siglo XXI, Seligman (2011) plantea que el bienestar está correlacionado con las emociones, el compromiso, las relaciones que se establecen, el significado del trabajo y los logros.

El punto central de estos teóricos es que el cumplimiento de los indicadores de desempeño y el logro de los objetivos de la empresa, se facilitan con una comunicación sincera y fluida, con un ambiente de trabajo sano que comprenda que los trabajadores son seres humanos complejos que tienen sus propios intereses que deben alinearse en lo posible con los intereses de la empresa, y que la búsqueda de utilidades a ultranza no es una buena vía para mejorar el desempeño. De manera implícita, esta apreciación sobre el trabajo genera una ambigüedad: por un lado, se considera el trabajo como un privilegio por medio del cual se satisfacen necesidades y se da la realización como persona, y por el otro, el trabajo se ve como una forma de opresión que causa frustración y estrés al trabajador (Sánchez et al, 2018).

La gestión humanizada es un enfoque que busca equilibrar el cumplimiento de los indicadores de desempeño con la creación de un ambiente de trabajo empático y respetuoso. Este enfoque se basa en la premisa de que los empleados son seres humanos con necesidades y aspiraciones, y no meros recursos. A continuación, se presentan algunos conceptos y autores que sustentan este enfoque del comportamiento humano al interior de las organizaciones.

La gestión humanizada tiene como principal referente la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow (1943), en la que expone como los individuos establecen una jerarquía de necesidades las cuales deben ser satisfechas para lograr el máximo potencial.

Según Maslow (1943), necesidades como la seguridad y la pertenencia, que son básicas, se deben de satisfacer antes para que los individuos puedan concentrarse en alcanzar necesidades superiores como la autoestima y la autorrealización.

Herzberg en 1959 contribuyó a comprender el fenómeno de la motivación en el contexto laboral con la teoría de dos factores: Factores motivadores como responsabilidad y reconocimiento y factores higiénicos en explícita alusión al salario y las condiciones de trabajo. Según el autor, dándole respuesta a estos dos factores, claramente de la dimensión humana en las organizaciones, se mejorará significativamente la motivación y la satisfacción laboral.

McGregor (1960), enunció la Teoría X y la Teoría Y. Bajo la Teoría X, se considera que los trabajadores son perezosos por naturaleza, por tanto, deben ser contralados y “empujados” para que cumplan con sus deberes. Entre tanto, bajo la Teoría Y, se considera a los trabajadores responsables y automotivados, de esta manera la Teoría Y se alinea con la gestión humanizada, donde se promueven ambientes de trabajo propicios para el desarrollo personal y la autonomía.

Por su parte, Blau (1964), en alusión a la retención del talento humano, propone la teoría del intercambio social, señala las relaciones laborales son realmente un intercambio de beneficios. Si el empleado se siente respetado y valorado, lo más probable es que él permanezca largo tiempo en la organización, esto les da un sentido de seguridad. Aunque en el siglo XXI y a futuro, no es seguro que los trabajadores jóvenes pretendan conservar un trabajo durante largo plazo.

Freudenber (1972) enunció el síndrome de burnout que por exceso de trabajo y condiciones higiénicas nada amables con el trabajador, en éste se da un agotamiento en tres dimensiones: emocional, despersonalización y falta de realización personal. Otra denominación dada a este concepto es el de síndrome de quemarse por el trabajo, o síndrome del quemado, es considerado un alto riesgo psicosocial en los ambientes de trabajo. (Caballero et al, 2018). En estos casos, para una gestión humanizada en el trabajo, hay que enfatizar en la prevención, crear ambientes de trabajo comprensivos y empáticos. También, brindar permanente apoyo. En casos extremos, se recomienda que el empleado se retire temporalmente del trabajo.

Deci & Ryan (1985), enunciaron la teoría de la autodeterminación, la cual se fundamenta en entender la motivación como clave para realizar una gestión humanizada bajo la premisa de dar respuesta a tres necesidades psicológicas a saber: autonomía, competencia y relación. Esto es precisamente para ayudar a la motivación intrínseca y el compromiso de los trabajadores.

Según estudios de Meyer & Allen (1991), el compromiso se puede identificar mediante tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo. Con seguridad, un ambiente de trabajo respetuoso y afectivo fortalece el compromiso efectivo.

Para Schein (1992), la comunicación efectiva constituye un baluarte de la gestión humanizada, la cual debe estar enraizada en la cultura organizacional, puesto que con una comunicación abierta se generan ambientes de trabajo armoniosos y positivos, aspectos propicios para lograr la satisfacción y el compromiso de los trabajadores (Redding, 1972). El mismo autor sostiene con su teoría de la comunicación organizacional, en la que resalta la necesidad de que se dé una comunicación ascendente y descendente en la organización. Aspecto que es propicia a la gestión humanizada puesto que los colaboradores, al sentirse escuchados, se sienten valorados.

Según Seligman (2011), el bienestar y la salud mental de los trabajadores deben ser prioritarios en la gestión humanizada. Esta teoría propone que el bienestar está constituido por cinco componentes: emociones positivas, compromiso, relaciones, significado y logros.

La gestión de la dimensión humana en las organizaciones históricamente se ha construido generando variedad de conceptos y teorías en las que se destaca la necesidad de tratar al ser humano en la complejidad de todas sus dimensiones y de manera holística, y el buen resultado de los indicadores no se hará esperar.

Indicadores de Desempeño

El análisis de los indicadores de desempeño en las organizaciones ha recorrido un largo camino, pasando de enfoques que se centraban únicamente en la productividad a modelos que consideran la dimensión humana como un elemento clave para la sostenibilidad. Históricamente, los sistemas de medición del desempeño se enfocaban en métricas financieras y en la eficiencia operativa; sin embargo, este enfoque limitado ha demostrado no ser suficiente para enfrentar los desafíos de entornos organizacionales que son cada vez más complejos y dinámicos (Kaplan & Norton, 2004; Pulakos et al., 2019). Hoy en día, es fundamental integrar el bienestar, la motivación y las habilidades de los trabajadores en la evaluación del desempeño, convirtiéndose en un imperativo estratégico.

En este contexto, la Industria 5.0 ofrece un marco que destaca la importancia de los trabajadores como piezas clave en la creación de

valor. Según Nahavandi (2022), este nuevo enfoque promueve un modelo productivo centrado en el ser humano, que busca equilibrar el uso de tecnologías avanzadas con el bienestar de las personas. Esto significa que los indicadores de rendimiento deben tener en cuenta, además de la productividad y la innovación, aspectos como la satisfacción laboral, la cohesión social y la sostenibilidad ambiental (Breque, De Nul & Petridis, 2021).

El capital humano es un elemento fundamental en este cambio de perspectiva. Lachvajderová et al (2023) destaca que en la era de la Industria 5.0, el capital humano no solo se ve como una fuerza laboral, sino como un recurso estratégico que integra el conocimiento, la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. En este contexto, los indicadores de desempeño también deben considerar la capacidad de aprendizaje continuo, la adaptabilidad y la resiliencia del personal como activos esenciales para enfrentar la disrupción tecnológica.

Estudios recientes han demostrado que la incorporación de la dimensión humana en los indicadores de desempeño contribuye significativamente a la sostenibilidad organizacional. Calzada et al. (2023) señalan que organizaciones que adoptan métricas integrales, que incluyen tanto logros económicos como impacto social y ambiental, logran mayor resiliencia y legitimidad frente a los diferentes grupos de interés. Este enfoque multidimensional responde a la lógica de la Industria 5.0, en la que el éxito empresarial no se mide únicamente por la rentabilidad, sino también por la capacidad de generar valor compartido en el largo plazo.

La dimensión humana siempre debe ser tenida en cuenta en las organizaciones en pro del logro de los indicadores, es importante hacer algunas precisiones respecto a ellos: Los indicadores son herramientas clave para monitorear el avance hacia los objetivos organizacionales. Parafraseando a Sánchez (2024) los indicadores permiten a las empresas medir su rendimiento y tomar decisiones informadas basadas en datos concretos. Esto es importante para entender qué acciones están funcionando y cuáles necesitan ajustes.

En la actualidad, los indicadores se han deslindado del enfoque netamente cuantitativo, es así como cobran relevancia su enfoque

cualitativo para verificar la efectividad de las organizaciones, la mejora de procesos internos, la organización de tareas, la habilidad de adaptación al entorno cambiante, la motivación, la satisfacción del empleado, la cultura organizacional en clara alusión al componente humano de las organizaciones que, en definitiva, es el responsable de la eficacia organizacional (Bernal, Pedraza & Castillo, 2020).

En cambio, los indicadores cuantitativos, proporcionan datos medibles expresados en números como insumos para la evaluación objetiva del logro de los objetivos, metas y el desempeño., son usados para medir las desviaciones y corregir oportunamente el curso (Zendesk, 2023).

La correcta implementación de indicadores requiere una comunicación clara y una cultura organizacional que valore la realimentación esto se puede operacionalizar mediante el Balance Score Card (BSC), que es una carta de comunicación de objetivos e indicadores que son el insumo para realimentar todas las áreas de la organización en todos los niveles de jerarquía (Méndez & Méndez, 2021). El BSC, además de las perspectivas financiera, clientes y procesos internos, cuenta con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que evalúa el desempeño del talento humano como también las condiciones en que está con relación a la organización. Un ambiente de confianza y una comunicación fluida son claves para alcanzar el éxito de los indicadores de desempeño. Esto asegura que los empleados se sientan valorados y motivados, alineando sus intereses con los de la organización.

Cuando los indicadores señalan que las cosas no están funcionando adecuadamente en la organización, es fundamental movilizar a todos los miembros hacia el camino correcto, promoviendo así el desarrollo organizacional y la adaptación al cambio. Como prerequisite, la organización deberá contar con talento humano motivado, creativo y gustoso de trabajar en la empresa (Urueña & Moreno, 2020). Ya lo advertía Montoya (2011) respecto a los indicadores de dirección como un factor clave para alcanzar la competitividad en términos de calidad y gestión del talento humano, lo que supone: capacitación, motivación, remuneración e incentivos.

También es necesario hacer mención del cambio, lo que implica que la organización debe ser capaz de adaptarse, comenzando por reconsiderar sus estrategias, y basándose en la información que los indicadores (datos) proporcionan. Esto implica que, para realizar los ajustes necesarios, la organización puede adoptar un enfoque de gobierno de datos, entendido como una matriz de información que incluye: Políticas, normas, roles, responsabilidades, calidad de datos y privacidad para una adecuada gestión de la información de la organización (Ochoa, s.f.) Si se utilizan indicadores de calidad, es probable que se obtengan datos precisos y accesibles, lo que permitirá implementar cambios pertinentes y efectivos en las estrategias, pero eso sí: con sentido humano.

Es necesario entender que los indicadores no deben utilizarse de manera aislada, deben ser parte de un enfoque integral y sistémico que considere el bienestar del equipo humano, la satisfacción, relaciones interpersonales armoniosas y compromiso. Por lo tanto, es necesario que los líderes gestionen los indicadores de manera que fomenten un ambiente de trabajo positivo, motivador y humano.

Resultados y Análisis de la Información

Nubes de Palabras

Bajo el análisis del empresario, el cumplimiento de los objetivos que se refleja en el logro de los indicadores de desempeño requiere que el trabajador tenga habilidades para desempeñarse en equipo, el trabajo en equipo ayuda a desarrollar la capacidad de resiliencia ante las adversidades del trabajo y del mercado, esta resiliencia ayuda al trabajador y a la empresa a mejorar su capacidad para adaptarse al cambio que es una constante. El compromiso, la responsabilidad y la puntualidad son cualidades de los trabajadores altamente valoradas por el empresario.

En la Figura 1 se muestra las características de los trabajadores más apreciadas por los empresarios:

Figura 1.

Características del trabajador valoradas por los empresarios



De otro lado, los empresarios consideran que los siguientes aspectos del trabajador deben de mejorarse para lograr indicadores a plenitud: la escasa comunicación del trabajador en su entorno causa dificultades en el trabajo, el trabajador debe aprender a comunicarse efectivamente con sus jefes, expresar lo que no se puede hacer, no guardar una obediencia sin sentido; los trabajadores deben evitar la dispersión en el trabajo, aprender a priorizar las tareas por su importancia al logro de los objetivos, esto significa, focalizarse en lo esencial. El trabajador debe aprender a realizar las tareas paso a paso, el procedimiento es altamente valorado, el paso a paso facilita un mejor manejo de la presión y trabajar con más seguridad. De otro lado, las empresas de vanguardia consideran muy importante apoyar la proactividad y la iniciativa que tenga el colaborador. Se necesitan personas creativas y no obedientes, por su lado, las gerencias revolucionarias desarrollan una altísima capacidad de escuchar a sus colaboradores, sin establecer juicios de valor, estiman la creatividad, la innovación que surge en primera instancia del mercado y de la persona que realiza el trabajo.

La Figura 2 muestra la nube de palabras de los aspectos a mejorar en los trabajadores bajo la perspectiva de los empresarios.

- iii. **Indicadores de Gestión:** Algunos estudiantes los entienden como medidas cualitativas o cuantitativas que se hacen a diferentes dimensiones del desempeño como: resultados, logros de objetivos o seguimiento a las estrategias. Más concretamente, los indicadores están relacionados con temas de productividad, el cumplimiento de metas, la satisfacción de los empleados, entre otros.
- iv. **Comunicación efectiva:** Hacen referencia a la transmisión clara y precisa de información entre diferentes áreas de la organización, especialmente en procesos críticos como la contratación de personal nuevo. Cuando no se da una comunicación efectiva, se generan retrasos, reprocesos, por consiguiente, no se logran los objetivos de la organización.

Los anteriores conceptos, en la forma que lo han entendido los estudiantes de práctica, captan muy bien la dimensión humana en las organizaciones y su implicación en el cumplimiento de los indicadores de gestión.

Principales Transferencias de Conocimiento que hacen los Estudiantes de los Conceptos

A continuación, se relatan las principales aplicaciones conceptuales que realizan los estudiantes, las cuales se han categorizado en dos conjuntos: uno con relación a la dimensión humana y otro con relación a los indicadores.

Dimensión Humana

Con relación a la aplicación de los conceptos en relación con la dimensión humana, hicieron pertinentes transferencias conceptuales en coherencia con lo que previamente se planteó en el marco teórico, se encontraron las siguientes aplicaciones:

- i. **Gestión Humana:** En sus prácticas, los estudiantes resaltan la importancia que tiene el factor humano para el efectivo desempeño de la organización. Señalando que el tratamiento a las personas en las organizaciones ha evolucionado históricamente desde la no valoración del aporte del trabajador, hasta lo que es

hoy en día donde el trabajador tiene un reconocimiento como factor clave para el éxito empresarial. Es así como, el área de Gestión del Talento Humano logra un papel estratégico en el desempeño de la organización haciendo que la productividad del equipo humano sea siempre mejor, lo cual no es posible sin brindar condiciones de bienestar y motivación.

- ii. **Impacto emocional y personal:** Reconocer la importancia de la dimensión humana en las organizaciones por razones de productividad, no es suficiente. También, se debe prestar sincera y especial atención a los aspectos emocionales y al contexto personal de los empleados. Los informes de los estudiantes enfatizan que el ambiente personal y emocional de los colaboradores influye en el rendimiento laboral. En este sentido, es imperativo que las organizaciones atiendan estos factores en pro de garantizar el bienestar del equipo humano.

Indicadores

Respecto al concepto de los indicadores, en los informes de las prácticas, los estudiantes presentaron los siguientes:

- i. **Indicadores de logro:** En la práctica empresarial se verificó el cumplimiento de los resultados mediante “indicadores de logro”, por ejemplo, la participación porcentual de nuevos servicios, la capacitación del personal, la meta de ventas de un servicio en un determinado periodo.
- ii. **Indicadores de cumplimiento:** Es otra acepción que los estudiantes le dan a término indicador, en esta categoría se incluyen indicadores para evaluar el éxito en la ejecución de actividades, para realizar el diagnóstico interno del área de cartera, como también el relacionamiento de opiniones. Estos indicadores aportan para que la eficiencia de los procesos y los tiempos de respuesta estén alineados con los objetivos de la organización.

Las anteriores alusiones que hacen los estudiantes en sus informes implícitamente contienen una apropiación correcta de los conceptos “Dimensión humana” e “Indicador”. En la práctica que hacen los

estudiantes implícita o explícitamente reconocen la importancia tanto de la dimensión humana como el tema de los indicadores en la gestión de las organizaciones.

Relaciones Identificadas entre Aspectos de la Dimensión Humana e Indicadores

Las relaciones entre la Dimensión Humana y los Indicadores que se identificaron en los informes finales de práctica por parte de los estudiantes son las siguientes:

- i. Indicadores y Clima Organizacional:** Mediante indicadores específicos, el área de gestión humana mide los índices de clima organizacional, entre los cuales se cuentan: bienestar y satisfacción de los colaboradores, actividades lúdicas, compañerismo, desempeño. Todos estos indicadores están determinados por la cohesión del equipo de trabajo y el estado emocional personal.
- ii. Motivación y Desempeño:** En un informe, se resalta que, si el colaborador está comprometido y motivado, esto influye directamente en la eficacia y la productividad. No se trata sólo de medir indicadores cuantitativos, la satisfacción de los colaboradores, el clima emocional son categorías cualitativas que también pueden ser medidas o descritas. En tal sentido, si la moral del colaborador (dimensión humana cualitativa) se mantiene positiva, esto determina que la organización alcance sus objetivos.
- iii. Evaluación de la Satisfacción:** La satisfacción en el trabajo del colaborador debe estar en permanente monitoreo. Periódicamente, se deben estar aplicando encuestas o entrevistas para medir el bienestar y compromiso de los empleados, ya que esto influye directamente en la productividad global de la empresa. Permite prever la rotación del personal y por consiguiente la estabilidad de la planta de personal.

Convergencia de Metas Personales y Organizacionales

Es necesario que las organizaciones consideren importante y necesario la convergencia entre los objetivos personales del colaborador y los

indicadores de desempeño de la organización. Para ello, se debe dar prioridad a brindar oportunidad de crecimiento personal y profesional al personal, como también a considerar la inclusión como uno de sus principios. Lo anterior en pro de conseguir los indicadores de desempeño al igual que la satisfacción de los trabajadores. Para lograr esto, es necesario considerar los siguientes aspectos:

Reconocer y Valorar el Talento Humano: Definitivamente, el talento humano de una organización es lo más importante desde el punto de vista estratégico, puesto que son las personas las que logran los indicadores de productividad y de rendimiento de las organizaciones. Esto se debe expresar con agradecimiento sincero y directamente por parte de los estamentos directivos de la organización. Los indicadores no sólo revelan números, también deben reflejar estados cualitativos como bienestar social y salud emocional de todos los integrantes de la organización.

En sus informes sobre las prácticas, los estudiantes, logran establecer una relación simbiótica entre la “dimensión humana” y los “indicadores”, lo que se debe reflejar entre el bienestar de los empleados y los buenos resultados de la organización. Es importante comprender que cuando se habla de indicador no sólo se hace alusión a mediciones cuantitativas de productividad o resultados financieros. También, los indicadores hacen alusión a categorizaciones cualitativas como compromiso, satisfacción del personal, clima organizacional: siempre habrá una influencia directa bidireccional entre los indicadores de desempeño en la organización y el cuidado que se tenga con el componente humano que es quien que logra los resultados.

Los resultados obtenidos indican que las organizaciones que incorporan la dimensión humana en sus indicadores de desempeño valorando el bienestar, el aprendizaje y la motivación de sus trabajadores logran una mayor capacidad de innovación y adaptación. Este hallazgo se alinea con la lógica de la Industria 5.0, que, según Breque, De Nul y Petridis (2021), promueve un modelo industrial centrado en las personas, resiliente y sostenible. Así, al conectar estos resultados con este paradigma, se hace evidente que la creación de valor en las organizaciones del siglo XXI no puede limitarse a

métricas financieras, sino que debe incluir variables humanas que fomenten la creatividad y la innovación.

Además, los datos muestran que las empresas colombianas que han comenzado a incluir indicadores de clima laboral, capacitación continua y satisfacción de los trabajadores tienen una mayor capacidad para enfrentar los desafíos de la digitalización (Calderón-Hernández et al., 2022). Estos resultados son coherentes con la visión de Nahavandi (2022), quien argumenta que la Industria 5.0 no solo busca optimizar procesos mediante tecnologías avanzadas, sino también asegurar que el capital humano sea el eje que conecte innovación y sostenibilidad. De este modo, se puede concluir que adoptar métricas centradas en las personas es un paso fundamental para avanzar hacia modelos organizacionales propios de la era 5.0.

Aspectos Relevantes Extractados de los Informes de Prácticas

En los informes finales que presentan los estudiantes sobre sus prácticas, en general, se destacan los aspectos que son considerados en el componente teórico del presente escrito. Los cuales también son clave para que las organizaciones alcancen sus objetivos.

- a) **Innovación y adaptación:** Los estudiantes resaltan que es necesario contar con centros de innovación en las organizaciones, en los que se fomente la colaboración y creatividad entre los empleados. Consideran que la innovación no se da únicamente en relación con aspectos técnicos, también es un proceso eminentemente humano que debe ser motivado y nutrido que necesariamente se reflejará en los indicadores de desempeño.
- b) **Gestión del talento humano:** Definitivamente, resaltan que la gestión humana es un factor crítico y determinante para alcanzar los objetivos de la organización. Indican que es fundamental motivar y capacitar continuamente al personal. Esto obliga a diseñar y establecer programas de formación mediante los cuales el desarrollo del personal se alinee con los objetivos de la organización.

- c) Impacto de la comunicación interna:** Describen la comunicación interna como pilar fundamental para que la organización conquiste sus objetivos. Sugieren establecer canales precisos y claros de comunicación para ayudar a que los empleados sean efectivos y a la vez se sientan valorados por la organización. Dadas estas condiciones se contribuye a mejorar el desempeño de los indicadores y a lograr efectividad de la organización como un todo.
- d) Evaluación y seguimiento de procesos:** Los estudiantes, señalan la importancia de poner en marcha un sistema de *seguimiento y medición* utilizando indicadores relevantes de rendimiento (KPIs) que conduzcan a la una evaluación constante y efectiva de los cambios propuestos. No sólo se debe hacer evaluación y seguimiento para medir los resultados de la organización, sino para tener información precisa como insumo para hacer ajustes y mejorar los procesos con enfoque humano.
- e) Desarrollo organizacional y capacitación:** Los informes subrayan la importancia de la *capacitación continua* de todo el personal en habilidades técnicas y sobre todo en habilidades blandas que son las que permiten y ayudan a adaptarse a los cambios cada vez más vertiginosos. Obviamente, resaltan la necesidad de que estos elementos de la dimensión humana también sean monitoreados mediante indicadores.
- f) Satisfacción y motivación del empleado:** Un indicador clave es la satisfacción del empleado, el cual está en relación directa con el rendimiento de la organización. En algunos informes, llaman la atención sobre la importancia de las actividades de motivación y el bienestar como detonadores del compromiso. Pero que estas actividades deben de estar sistemáticamente monitoreadas y evaluadas mediante indicadores que pueden ser correlacionados con los indicadores de desempeño.
- g) Cultura organizacional y valores:** La confianza, el respeto y la inclusión son valores que ayudan a construir la cultura organizacional positiva, mejorando la moral y el desempeño del trabajador. Estas dimensiones humanas, sociales y

organizacionales integrados en la cotidianidad reflejan los valores sustantivos de la organización.

- h) Beneficios de la participación del empleado:** El sentido de pertenencia y compromiso del empleado con la organización genera innovación, con la condición de que se le permita participación en la toma de decisiones y en la generación de ideas. Puesto que un equipo comprometido, con seguridad, alcanza metas más ambiciosas.
- i) Análisis y mejora continua:** La identificación de áreas de mejora mediante el análisis de procesos es determinante para que los indicadores de desempeño muestren excelentes resultados. El uso en las prácticas de herramientas como flujogramas para hacer los procesos más claros y eficientes, mejoramiento continuo, la matriz de Vester sugiere que los estudiantes son metódicos y de esta manera hacen recomendaciones que aportan a la eficacia de la organización.

Tabla 1.

Retos de la organización para alcanzar sus objetivos

Reto	Descripción
Importancia de la innovación	Contar con Centros de Innovación , fomenta la colaboración entre empleados y genera creatividad
Gestión del talento humano	Contar con un personal capacitado y motivado, alineando los objetivos de la organización y con el desarrollo personal.
Impacto de la comunicación	La comunicación interna es clave para el éxito, ayuda a los empleados a sentirse valorados y a ser parte de la organización.
Seguimiento de procesos	El seguimiento y medición mediante KPIs permite la evaluación efectiva y a ajustar los procesos.
Capacitación continua	la capacitación no solo debe ser técnica. También debe ser en habilidades blandas para adaptarse mejor al cambio.
Satisfacción del empleado	La satisfacción y motivación del empleado son aspectos indispensables para un mejor rendimiento organizacional.
Cultura organizacional	Una cultura positiva que le dé importancia a la confianza y a la inclusión levanta la moral y el desempeño de los empleados.

Reto	Descripción
Participación de los empleados	Fomentar la participación del estamento humano en la toma de decisiones, mejora la innovación y fortalece el compromiso.
Análisis y mejora continua	Analizar los procesos e identificar oportunidades de mejoras son claves para mejorar los indicadores de desempeño.

Algunos informes señalan que los principales retos para implementar las mejoras propuestas son porque no se identifican procesos claros y precisos. También, porque hay una deficiente comunicación entre áreas lo que se traduce en una desarticulación en los esfuerzos también aislados, que dificulta a la organización para alcanzar sus objetivos. Obviamente, esto se refleja en la dimensión humana de la organización como también en los indicadores de desempeño. En la Tabla 1, se enuncian los principales retos que identificaron los estudiantes.

Los puntos destacados en los informes de práctica muestran que la innovación, la gestión del talento y la comunicación interna son elementos esenciales para mejorar el rendimiento organizacional. Este enfoque se alinea con la visión de la Industria 5.0, donde los centros de innovación no son solo laboratorios tecnológicos, sino espacios colaborativos que fomentan la creatividad y la interacción humana (Breque, De Nul & Petridis, 2021). Así, la innovación se percibe como un proceso integral que abarca tanto lo técnico como lo humano, generando un impacto directo en la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Además, la satisfacción, la motivación y la cultura organizacional que mencionan los estudiantes subrayan la importancia de incluir indicadores que se centren en la dimensión humana dentro de los sistemas de medición. De acuerdo con lo que plantea Nahavandi (2022), la Industria 5.0 reconoce que valores como la confianza, el respeto y la inclusión son activos intangibles que mejoran el rendimiento de los trabajadores y, por ende, la productividad organizacional. Esto significa que los programas de capacitación, comunicación y participación deben ser considerados no como acciones secundarias, sino como inversiones estratégicas que refuerzan la cohesión interna y la innovación colectiva.

Por último, el énfasis que los informes ponen en el seguimiento de procesos y la mejora continua a través de indicadores de desempeño se relacionan con los marcos de gestión humanizados que requieren organizaciones resilientes en la era 5.0. Según Calderón-Hernández et al. (2022), las empresas que monitorean no solo indicadores financieros, sino también variables de bienestar y compromiso del personal, logran adaptarse mejor a cambios disruptivos. Por lo tanto, la integración de prácticas de evaluación y mejora continua con un enfoque humano no solo optimiza los procesos, sino que también establece la base de un modelo organizacional ético y sostenible.

Discusión

Los resultados obtenidos a partir de los informes de práctica profesional muestran con claridad que las personas son el corazón del funcionamiento organizacional. Esta idea, que parece obvia, cobra sentido cuando se comprueba que la motivación, la satisfacción y el bienestar no solo mejoran el clima laboral, sino que también impulsan el logro de resultados. Así lo planteaba Maslow (1943), al proponer que solo cuando se satisfacen las necesidades básicas, las personas pueden desarrollar todo su potencial.

Las vivencias recogidas en los informes permiten ver cómo el reconocimiento, un entorno digno y la buena comunicación generan compromiso genuino. Este hallazgo coincide con lo propuesto por Herzberg (1959), quien distinguió entre factores que generan satisfacción y aquellos que, cuando faltan, producen malestar. Ambos son esenciales para construir un entorno laboral saludable, donde el logro de indicadores no implique sacrificar la dignidad ni el equilibrio emocional.

El sentido de pertenencia también emerge como un eje central. McGregor (1960), desde su Teoría Y, afirmó que los trabajadores, cuando se les respeta y confía en ellos, actúan con responsabilidad y creatividad. Los estudiantes observaron que las organizaciones que promueven la participación y valoran las ideas de sus colaboradores, avanzan con mayor solidez hacia sus metas. En lugar de exigir desde la autoridad, estas organizaciones inspiran desde la confianza.

Uno de los aspectos más reiterados fue el valor de la comunicación abierta. Tal como Schein (1992) y Redding (1972) lo habían señalado, una comunicación fluida reduce errores, fortalece los vínculos internos y evita que las tensiones se acumulen. Las empresas que no priorizan este aspecto terminan enfrentando reprocesos, rotación y desmotivación, lo cual incide negativamente en sus resultados.

En este mismo sentido, la teoría del intercambio social de Blau (1964) cobra fuerza: cuando el trabajador siente que su aporte es reconocido, responde con lealtad y compromiso. Los informes relatan experiencias en las que un gesto de gratitud o una oportunidad de crecimiento hicieron la diferencia en el ánimo de un equipo. El reconocimiento sincero no cuesta mucho, pero tiene un alto valor estratégico.

El bienestar, como propone Seligman (2011), no es un extra opcional. Se basa en emociones positivas, relaciones de calidad, logros compartidos y sentido del propósito. Los colaboradores que experimentan estas condiciones tienden a implicarse más, a mantenerse motivados frente a los retos y a sentirse parte de algo más grande que una meta numérica.

En cuanto a los indicadores, se reafirma que deben incluir aspectos cualitativos. Bernal, Pedraza y Castillo (2020) señalan que medir el clima organizacional, la cultura y la motivación permite obtener una visión más humana y real del desempeño. Herramientas como el Balanced Scorecard (Méndez & Méndez, 2021) ayudan a integrar estas dimensiones y orientar a las organizaciones hacia decisiones más equilibradas.

Por último, los informes muestran que cuando las metas personales se conectan con los objetivos institucionales, se crea un entorno organizacional más fuerte. Esta idea, que ya había sido desarrollada por Deci y Ryan (1985) en su teoría de la autodeterminación, se expresa en la necesidad de respetar la autonomía, fortalecer la competencia y promover relaciones positivas dentro de la organización.

En conjunto, los hallazgos coinciden con los planteamientos teóricos. Cuidar a las personas no es una opción secundaria, es una estrategia principal. Las organizaciones que lo entienden así no solo logran sus

indicadores, sino que construyen entornos sostenibles, confiables y capaces de afrontar el cambio con humanidad y visión de largo plazo.

Los resultados muestran que, al incluir la dimensión humana en los indicadores de desempeño, se potencia la capacidad de innovación y sostenibilidad de las organizaciones. Este hallazgo se alinea con la visión de la Industria 5.0, que coloca al ser humano en el corazón de los procesos productivos. Según Nahavandi (2022), la transición hacia modelos centrados en las personas implica que la evaluación del desempeño debe considerar variables como la motivación, el bienestar y la resiliencia, además de las métricas tradicionales de eficiencia. De esta manera, los indicadores se transforman en herramientas que no solo sirven para el control, sino también para el desarrollo humano y organizacional.

Comparando con experiencias internacionales, Europa ha hecho progresos en la integración de marcos de medición más holísticos, como se menciona en el informe de la Comisión Europea sobre Industria 5.0, elaborado por Breque, De Nul y Petridis (2021). Este documento subraya la importancia de evaluar el desempeño organizacional a través de criterios de resiliencia, sostenibilidad y centralidad del trabajador, alineando las métricas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En contraste, en América Latina, aunque se han logrado avances —como los reportados por Calderón-Hernández et al. (2022) en empresas colombianas—, todavía predomina un enfoque financiero y operativo que limita la adopción de indicadores más integrales.

Por otro lado, la discusión invita a reflexionar sobre los peligros de adoptar un enfoque reduccionista. Marrucci et al (2021) señalan que las organizaciones que pasan por alto la dimensión humana y ambiental en sus sistemas de medición suelen enfrentar problemas de legitimidad y resiliencia, especialmente en tiempos de crisis. En este contexto, el capítulo subraya que la verdadera innovación en la medición del desempeño no se encuentra solo en la tecnología avanzada, sino en la habilidad de equilibrar la eficiencia con el bienestar y la sostenibilidad. Esta conclusión posiciona a la Industria 5.0 como una oportunidad para transformar los sistemas de gestión hacia modelos más éticos y centrados en las personas.

Finalmente, los hallazgos de la revisión indican que las organizaciones que incorporan la dimensión humana en sus indicadores de desempeño logran niveles más altos de innovación, sostenibilidad y legitimidad social. En un estudio realizado con 243 empresas europeas, Jankelová et al. (2021) demostraron que la gestión estratégica del capital humano tiene un impacto directo en el rendimiento organizacional, especialmente cuando los indicadores abarcan motivación, desarrollo de competencias y bienestar. Estos resultados subrayan la importancia de ampliar las métricas tradicionales hacia enfoques más multidimensionales que reflejen la contribución humana a la productividad.

En el contexto latinoamericano, investigaciones recientes han demostrado que encontrar un equilibrio entre el desempeño organizacional y el bienestar de los trabajadores es clave para la sostenibilidad. Un estudio llevado a cabo en Colombia por Calderón-Hernández et al. (2022) reveló que las empresas que implementan modelos de medición que incluyen indicadores de clima laboral y aprendizaje organizacional tienen una mayor capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado. Este descubrimiento subraya la importancia de incorporar la perspectiva humanista que propone la Industria 5.0 en la gestión empresarial.

A nivel internacional, modelos como el European Human Capital Index y el Sustainable Balanced Scorecard subrayan la importancia de evaluar no solo la eficiencia financiera, sino también aspectos relacionados con el capital intelectual, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental. Según Marrucci et al. (2021), las empresas que han implementado indicadores de desempeño enfocados en la sostenibilidad y el bienestar humano han visto mejoras en su reputación corporativa y en su capacidad de recuperación ante crisis económicas. Esto demuestra que los indicadores humanizados no son un gasto extra, sino una inversión estratégica que potencia la competitividad a largo plazo.

Conclusiones

Las organizaciones no son simples engranajes técnicos. Funcionan gracias a una planificación que orienta su rumbo y le da sentido

a su actuar. Esta planificación se expresa en una visión de futuro, una misión clara y objetivos estratégicos. No obstante, el logro de esas metas no depende exclusivamente de recursos materiales o tecnologías, sino de las personas que les dan vida. Reconocer al trabajador como sujeto activo —y no como recurso inerte— es un imperativo para la sostenibilidad de cualquier proyecto empresarial.

Los resultados obtenidos muestran que la dimensión humana no solo acompaña la planificación organizacional, sino que la redefine desde adentro. Las empresas que cuidan el bienestar de su equipo, que promueven la motivación y valoran el desarrollo individual, logran mejores niveles de productividad. Lejos de ser una postura idealista, la gestión humanizada fortalece los indicadores. Cuando las personas se sienten escuchadas y reconocidas, trabajan con mayor entrega, creatividad y compromiso, generando entornos más sólidos y eficientes.

Asimismo, quedó demostrado que el éxito organizacional crece cuando hay armonía entre los objetivos institucionales y las expectativas personales de los colaboradores. Esta convergencia no ocurre por azar: requiere políticas que promuevan la autonomía, la participación y la proyección profesional. El uso de indicadores cualitativos, como el clima laboral o la percepción de equidad, ayuda a valorar estos aspectos que, aunque intangibles, impactan de manera directa en los procesos y resultados de la organización.

Los informes analizados advierten que no basta con medir resultados desde la lógica numérica. Una organización que ignora el estado emocional de su equipo corre el riesgo de perder capacidades valiosas. Por ello, integrar dimensiones humanas y técnicas resulta necesario. Instrumentos como el Balanced Scorecard permiten traducir estas variables en información útil, combinando metas cuantitativas con condiciones de trabajo favorables, todo dentro de una cultura que promueva la escucha, el respeto y la mejora continua.

En suma, cuidar de las personas dentro del trabajo no es solo una decisión ética, sino una apuesta estratégica que transforma la gestión. La dimensión humana no retrasa el desempeño: lo enriquece y lo sostiene. Aquellas organizaciones que cultivan relaciones genuinas, comunican con claridad y reconocen los

aportes de su gente construyen comunidades laborales más fuertes, resilientes y sostenibles. Así, los indicadores cobran sentido cuando reflejan no solo el éxito numérico, sino también la dignidad de quienes lo hacen posible.

Por tanto, los indicadores de desempeño organizacional necesitan evolucionar de un enfoque que solo considera lo financiero y operativo, hacia un modelo más integral que incluya la dimensión humana. Los hallazgos respaldan que factores como la innovación, el clima laboral, la motivación y la satisfacción de los empleados tienen un impacto directo en la productividad y sostenibilidad de las organizaciones, alineándose con los principios centrados en las personas de la Industria 5.0 (Nahavandi, 2022).

Los resultados permiten concluir que las organizaciones colombianas que han adoptado indicadores de desempeño enfocados en el bienestar de sus trabajadores muestran una mayor capacidad de innovación y resiliencia ante los cambios tecnológicos. Esto demuestra que implementar métricas más humanizadas no es un gasto extra, sino una inversión estratégica que refuerza el capital humano como un recurso clave para la competitividad organizacional (Calderón-Hernández et al., 2022).

Por último, al comparar con experiencias internacionales, se observa que la Industria 5.0 ofrece un marco relevante para rediseñar los sistemas de medición del desempeño. La inclusión de indicadores relacionados con la sostenibilidad, la responsabilidad social y los valores organizacionales no solo amplía la legitimidad empresarial, sino que también fortalece la resiliencia ante crisis globales. Así, los indicadores humanizados se establecen como una herramienta fundamental para asegurar un desarrollo organizacional más ético, sostenible y centrado en las personas (Breque, De Nul & Petridis, 2021; Marrucci et al., 2021).

Recomendaciones

Es importante resaltar que los estudiantes, en sus prácticas, hacen unas recomendaciones pertinentes a las situaciones organizacionales encontradas. Donde muestran un equilibrio y una interrelación

sistémica y simbiótica entre la dimensión humana y los indicadores, con claro entendimiento conceptual y teórico. A continuación, se relacionan dichas recomendaciones.

Intervenciones de bienestar: Mediante la implementación de programas de bienestar promover la salud mental y física de los empleados, lo que necesariamente redundará en la productividad, pero que esto sea sólo un efecto del objetivo principal que es el bienestar humano.

Retroalimentación y reconocimiento: Una cultura en la que se reciba y se brinde retroalimentación permanente, contribuye a que el empleado se sienta importante y valorado, obviamente esto lo motiva para seguir creciendo como persona y como trabajador. El efecto secundario es que se dé un buen clima organizacional y se tenga el compromiso del personal. Generando que se den reconocimientos individuales y a los equipos de trabajo, convirtiéndose en un círculo virtuoso de motivación, sentido de pertenencia y buenos resultados.

Flexibilidad laboral: Implementar políticas de trabajo flexible como teletrabajo u horarios presenciales flexibles, contribuye a mejorar el bienestar del empleado y su calidad de vida, contribuyendo al bienestar laboral y a mejorar el desempeño.

Diversidad e inclusión: Fomentar la diversidad en el trabajo, es un imperativo social, por lo demás enriquece el clima laboral y la innovación, puesto que la diversidad es fuente de creatividad por la gran cantidad de opciones adaptativas al constante cambio.

Propósito organizacional: Cuando las organizaciones se integran en torno a propósitos comunes y hacen alianzas con la comunidad en torno a causas sociales, esto les da un sentido de propósito con el cual se identifica el talento humano haciendo posible la retención de éste, impactando directamente en el compromiso del trabajador.

Evaluación de indicadores cualitativos: Los indicadores no deben estar exclusivamente bajo el dominio de medidas cuantitativas. Es necesario adoptar indicadores cualitativos como: clima laboral, interacción entre compañeros. De esta manera se tiene una visión más holística y verás de la organización.

Uso de tecnología para la gestión humana: La gestión del talento humano es altamente compleja precisamente porque trata sobre el ser humano inmensamente complejo e impredecible. Para atender dicha complejidad, es necesario adoptar tecnologías y plataformas que permitan un monitoreo del personal como: encuestas de satisfacción, herramientas y canales de comunicación interna y colaboración que hacen que la función de la gestión humana sea más efectiva.

Capacitación en liderazgo humano: Propiciar espacios y condiciones para que se dé el desarrollo de líderes al interior de la organización. Estos líderes deben ser hábiles en la gestión humana, como también deben contar con inteligencia emocional. Que sean líderes que le den prioridad a la empatía, la comunicación y que creen ambientes de trabajo saludables y productivos.

Medición del impacto social: Para la organización no solamente es importante el bienestar de los empleados y el buen desempeño. También debe tener entre sus prioridades el medio ambiente y la comunidad. Esta es una mirada responsable y holística que necesariamente deben de adoptar la organización en la actualidad.

Referencias Bibliográficas

- Aquino, T. (2001). *Suma de teología*. Madrid: Edición dirigida por los Regentes de Estudios de las Provincias Dominicas en España. https://www.documentacatholicaomnia.eu/03d/1225-1274,_Thomas_Aquinas,_Summa_Theologiae,_ES.pdf
- Aristóteles (1988). *Política*. Madrid: Editorial Gredos. <https://pubhtml5.com/dizf/vpsl/>
- Aristóteles (2005). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Alianza Editorial. Gredos. <https://www.alianzaeditorial.es/libro/clasicos-de-grecia-y-roma/etica-a-nicomaco-aristoteles-9788420688459/>
- Bernal, L., Pedraza, N. A., & Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/20412214.html>

- Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. European Commission. <https://doi.org/10.2777/308407>
- Calderón-Hernández, G., García-Solarte, M., & Herrera, J. (2022). Human capital management and organizational performance: Evidence from Colombian firms. *Sustainability*, 14(19), 12411. <https://doi.org/10.3390/su141912411>
- Calzada, I., Rame, R., & Tselios, V. (2023). Smart organisations and human-centric performance indicators in Industry 5.0. *Sustainability*, 15(12), 9521. <https://doi.org/10.3390/su15129521>
- Caram, G. (2019). Martín de Azpilcueta: aportes éticos - económicos y su influencia en las teorías económicas posteriores. San Luis, Argentina: *Caurrensia*, vol XV. https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/12089/1/1886-4945_15_201.pdf
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Escudero, C. (2020). El análisis temático como herramienta de investigación en el área de la Comunicación Social: contribuciones y limitaciones. *La trama de la comunicación*, 24(2), 89-100. <https://www.redalyc.org/journal/3239/323964237005/>
- Freudenber, H.J. (1974) Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*. Volume 30, Number 1. <https://sci-hub.se/downloads/2019-01-19/9c/freudenberger1974.pdf>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.: <https://www.scielo.org.ar/pdf/trama/v24n2/v24n2a05.pdf>
- Hurtado-Bolaños, H. (2024). Escuela de Salamanca y Humanismo Cristiano en la formación de estudiantes empresarios universitarios en Palmira, Valle del Cauca. *Encuentros*, 22(01-enero-junio-), 24-37. <https://doi.org/10.15665/encuen.v22i01-Enero-Junio-.3005>

- Jankelová, N., Jankurová, A., & Španková, J. (2021). Human resource management as a determinant of organizational performance: Evidence from European SMEs. *Journal of Competitiveness*, 13(4), 67–85. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.04.04>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15760>
- Lachvajderová, L., Kádárová, J., Sanchis, E. J., & Rybarova, D. (2023). Industry 5.0-a sustainable human-centric solution. In *Proceeding of Conference, Novus Scientia*. https://www.researchgate.net/profile/Laura-Lachvajderova-2/publication/369794955_Industry_50_-_A_Sustainable_Human-Centric_Solution/links/642d37b14e83cd0e2f90b23f/Industry-50-A-Sustainable-Human-Centric-Solution.pdf
- Lozada, M. F. C., Rendón, J. C. M., Díaz, M. L. F., & Avendaño, M. A. (2018). Profesional Médico, Burnout y Engagement una breve mirada desde la subjetividad, teoría psicológica y problemáticas a abordar. *Documentos de Trabajo ECACEN*, (1). <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/2585/2696>
- Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2021). The integration of circular economy with sustainable business performance indicators: An empirical study. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3706–3720. <https://doi.org/10.1002/bse.2831>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf

- Méndez, J. C. & Méndez, M. A. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios*, 42(23), 66-76. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_esp/article/view/24021
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Montoya-Rendón, L. E., & Montoya-Rendón, J. C. (2011). Nivel de conocimiento de los microempresarios de la industria de muebles de madera (Palmira-Valle) sobre política pública para el fortalecimiento de su productividad y competitividad, 2011. *Entramado*, 7(2), 14-39. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032011000200002&script=sci_arttext
- Nahavandi, S. (2022). Industry 5.0—A human-centric solution. *Sustainability*, 14(2), 1031. <https://doi.org/10.3390/su14021031>
- Ochoa, V. (s.f.) La relación del big data con el gobierno de datos y su importancia para el desarrollo organizacional. 10.13140/RG.2.2.24044.78728
- Pulakos, E. D., Mueller, R. A., Arad, S., & Moya, N. (2019). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 51-76. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.15>
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. Industrial Communication Council. <https://instituteforpr.org/communications-within-organization-interpretive-review-theory-research/>
- Sánchez-Jiménez, W., Giraldo-Díaz, R., Caballero-Lozada, M. F., Nieto-Gómez, L. E., Cabrera-Otálora, M. I., Montoya-Rendon, J. C., ... & De la Cruz-Giraldo, G. N. (2018). *Perspectivas del trabajo en la sociedad contemporánea desde la educación, la cultura y la sociedad*. https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15588/PERSPECTIVA%20DEL%20TRABAJO_DIGITAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Sánchez, D. (2024). Gobierno de datos y su impacto en la gestión empresarial. https://www.researchgate.net/publication/380976712_Gobierno_de_datos_y_que_impacto_tiene_en_los_administradores_dentro_del_desarrollo_organizacional
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. <https://www.amazon.com/Organizational-Leadership-Jossey-Bass-Business-Management/dp/1555424872>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.
- Sombart, W. (1913). *Der Bourgeois: Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen*. [http://graz.stvg.at/ganzheit.nsf/6c910ec3196ed723c125701400247693/20f91094b9d9685ac12570130054eb-b5/\\$FILE/Werner%20Sombart.pdf](http://graz.stvg.at/ganzheit.nsf/6c910ec3196ed723c125701400247693/20f91094b9d9685ac12570130054eb-b5/$FILE/Werner%20Sombart.pdf)
- Universidad Pontificia Bolivariana. (2023–2024). *Informes finales de práctica empresarial como opción de grado del programa Administración de Empresas (24 informes)*. Palmira, Colombia: Autor. <https://www.upb.edu.co/es/practicas>
- Urueña, A. M. M., & Moreno, M. A. M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126. <https://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/672/513>
- Zendesk (2023) ¿Cuáles son los indicadores de gestión que no puedes ignorar? <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/>

Emprendimiento Rural y Transferencia de Conocimiento: una Estrategia de Desarrollo Sostenible para las Comunidades Rurales de Colombia

*Rural Entrepreneurship and Knowledge Transfer:
A Sustainable Development Strategy for Rural Communities in
Colombia*

Iván Mauricio Estrada

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Cali, Colombia

© <https://orcid.org/0009-0002-3398-3704>

✉ ivan.estrada@unad.edu.co

Resumen

Este documento aborda el fomento del emprendimiento rural y la transferencia de conocimiento como canalizadores para el desarrollo sostenible en las comunidades rurales. Se explora los desafíos que enfrentan estas comunidades. Se presenta una metodología integral que incluye la identificación del problema, el establecimiento de objetivos a través de un análisis integral de la problemática y las oportunidades de intervención identificadas; A través de un análisis detallado del marco teórico. Finalmente, se concluye y se exalta la importancia de estas prácticas para el

Cita este capítulo / *Cite this chapter*

Estrada, I. M. (2025). Emprendimiento Rural y Transferencia de Conocimiento: una Estrategia de Desarrollo Sostenible para las Comunidades Rurales de Colombia. En: Ospina Nieto, Y. (ed. científico). *Industria 5.0 y Capital Humano: Innovación, Competencias y Desafíos Éticos en la Transformación Organizacional*. (pp. 115-137). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali. <https://doi.org/10.35985/9786287770911.4>

desarrollo rural sostenible a través de la recomendación de acciones de rápida implementación.

Palabras claves: Desarrollo sostenible emprendimiento rural.

Abstract

This document addresses the promotion of rural entrepreneurship and the transfer of knowledge as channelers for sustainable development in rural communities. The challenges faced by these communities are explored. A comprehensive methodology is presented that includes the identification of the problem, the establishment of objectives through a comprehensive analysis of the problems and the identified intervention opportunities; Through a detailed analysis of the theoretical framework. Finally, the importance of these practices for sustainable rural development is concluded and exalted through the recommendation of rapid implementation actions.

Keywords: Sustainable development, rural entrepreneurship, rural entrepreneurship.

Introducción

El emprendimiento rural se presenta como una estrategia clave para fortalecer tanto las dinámicas productivas como las sociales de las comunidades campesinas. Reconoce un potencial que, a lo largo de la historia, ha sido pasado por alto en los procesos de modernización y desarrollo económico. Estas iniciativas no solo buscan generar ingresos, sino también establecer modelos de vida dignos, equitativos y sostenibles que ayuden a cerrar las brechas entre lo urbano y lo rural.

En este contexto, la transferencia de conocimiento se presenta como un mecanismo fundamental que conecta saberes tradicionales con innovaciones tanto tecnológicas como organizacionales, creando un espacio propicio para el diálogo y el aprendizaje continuo. Este proceso es crucial para asegurar que las comunidades rurales no se queden atrás ante las transformaciones globales que trae consigo la

Industria 5.0, la cual pone un fuerte énfasis en la importancia del ser humano en su relación con la tecnología.

El emprendimiento rural se ha establecido como un eje estratégico para fomentar la sostenibilidad en áreas que han tenido históricamente desigualdades tecnológicas, económicas y sociales. En el marco de la Industria 5.0, estas comunidades rurales necesitan no solamente infraestructura para producir, sino además sistemas que permitan compartir conocimientos e involucren prácticas sustentables, innovación y capital humano. El vínculo entre el desarrollo rural y las tecnologías emergentes presenta desafíos éticos y organizativos que buscan balancear la productividad con el cuidado del medio ambiente y la cultura local. De este modo, se transforma el emprendimiento rural en un laboratorio social donde la innovación tecnológica y los conocimientos tradicionales coinciden (López & González, 2023).

Las comunidades rurales enfrentan desafíos significativos que obstaculizan su desarrollo económico y social hoy en día: escasez de recursos, bajas oportunidades de empleo y la migración juvenil; son algunos de los desafíos que se enfrentan en las poblaciones rurales. Dado este fenómeno, se plantea esta discusión pues el incremento de estas problemáticas pone en evidencia la importancia de realizar una intervención a través de la aplicación de estrategias pertinentes y efectivas en el contexto rural para mitigar estos fenómenos.

Así, el objetivo de este capítulo es examinar la manera en que el emprendimiento rural, junto con la transmisión de conocimiento, puede transformarse en una estrategia de desarrollo sostenible para las poblaciones rurales colombianas. Para ello, se tratarán los principios teóricos del concepto, se presentarán experiencias significativas y se debatirá sobre la importancia de incorporar la innovación y el capital humano como impulsores de cambios en la economía y en la sociedad dentro del contexto de la Industria 5.0.

Otro elemento que emerge es el que tiene que ver con las mejores prácticas y lecciones aprendidas en el campo del emprendimiento rural y la transferencia de conocimiento, así como proporcionar recomendaciones para su implementación efectiva, elemento

fundamental que responde a los desafíos que antepone hoy la industria 5.0; y con ella el papel que tiene el ser humano, para el caso específico del presente estudio el campesinado, además de la responsabilidad que tiene el estado en el impulso y desarrollo de estas buenas prácticas.

Metodología

El capítulo se desarrolló utilizando un enfoque cualitativo y descriptivo-analítico, con el objetivo de entender la dinámica del negocio rural en relación con la transferencia de tecnología y su conexión con los principios de la Industria 5.0. Se llevó a cabo una revisión minuciosa de la literatura académica, complementada con información de organizaciones internacionales como la FAO, CEPAL y UNESCO, así como de políticas públicas nacionales relacionadas con el desarrollo rural y la innovación tecnológica en Colombia. El análisis se centró en publicaciones y documentos publicados entre 2018.

La estrategia metodológica se desarrolló en tres etapas: (1) la identificación de fuentes especializadas, que se llevó a cabo a través de la búsqueda en bases de datos como Scopus, Web of Science, Redalyc y Scielo; (2) la sistematización de la información relevante, con el objetivo de clasificar los hallazgos relacionados con el capital humano, la innovación tecnológica y la sostenibilidad; y (3) un análisis interpretativo, donde se compararon las experiencias de emprendimiento rural en Colombia con ejemplos internacionales, identificando tanto las oportunidades como los desafíos para la transferencia de conocimiento en el marco de la Industria 5.0.

De esta forma, la metodología utilizada logró conectar el análisis conceptual con evidencias empíricas, ofreciendo una perspectiva integral que mezcla aportes académicos, prácticas locales y tendencias globales sobre el emprendimiento rural y el desarrollo sostenible.

Además, se llevó a cabo un proceso de triangulación teórica y contextual, que combinó el análisis de documentos con la revisión de casos de emprendimiento rural (Quispe et al., 2023) que para el caso específico del ejercicio que se presenta en este capítulo es

Colombia, especialmente en regiones como el Valle del Cauca, Nariño y Antioquia. Este enfoque buscó validar la relevancia de los hallazgos y fomentar una comprensión crítica de los procesos de transferencia de conocimiento, reconociendo tanto los avances tecnológicos como las limitaciones estructurales que enfrentan las comunidades rurales en su camino hacia modelos de desarrollo más sostenibles e inclusivos.

Marco Teórico

El marco teórico de este documento se basa en las teorías del desarrollo rural, el emprendimiento y la transferencia de conocimiento. Se explora cómo estos conceptos se entrelazan y pueden ser aplicados de manera efectiva en el contexto rural. Además, se examinan los diferentes modelos y enfoques de desarrollo rural, así como las mejores prácticas en emprendimiento y transferencia de conocimiento.

El desarrollo rural sostenible se ha convertido en un objetivo prioritario en la agenda global, especialmente en países en vías de desarrollo como Colombia. Este enfoque reconoce la interdependencia entre el desarrollo económico, social y ambiental, y busca promover el bienestar de las comunidades rurales sin comprometer los recursos naturales para las generaciones futuras (Smith & Stirling, 2010).

El emprendimiento rural se refiere a la creación y gestión de negocios en áreas rurales, con el objetivo de aprovechar los recursos locales y generar empleo e ingresos para sus habitantes (Díaz-Puente et al., 2019). Se considera una estrategia clave para diversificar las economías rurales, reducir la pobreza y promover el desarrollo local (Brown & Schafft, 2011). La transferencia de conocimiento, por otro lado, implica el intercambio de información, tecnología y buenas prácticas entre diferentes actores, como instituciones académicas, empresas y comunidades locales (Klerkx & Leeuwis, 2009).

El emprendimiento rural se presenta como un pilar esencial para impulsar la competitividad y sostenibilidad de las Mipymes en áreas no urbanas. Inda et al (2021) subrayan que la empresarialidad rural debe verse como un modelo teórico que combina innovación, capital humano y el uso de recursos locales. Esto, a su vez, fortalece

la capacidad de las organizaciones para integrarse en mercados tanto regionales como globales. Este enfoque pone de relieve que la creación de valor en el entorno rural no solo depende de los recursos materiales, sino también de la conexión estratégica entre conocimientos tradicionales y prácticas empresariales contemporáneas.

Al respecto Patoju y Swain (2023) sugieren que las empresas rurales crean valor a través de dinámicas de co-creación que involucran tanto a emprendedores como a las comunidades. Este modelo de creación de valor resalta que el emprendimiento rural no solo tiene un impacto económico, sino también social, ya que contribuye a la cohesión comunitaria, a la inclusión de grupos marginados y al fortalecimiento de las capacidades colectivas. En este contexto, el impulso y desarrollo sostenible del emprendimiento rural, respaldado por políticas públicas de apoyo, se convierte en una estrategia clave para reducir desigualdades estructurales y fomentar el crecimiento económico en las regiones.

Siregar et al. (2024) sostienen que el emprendimiento rural desempeña un papel crucial en la mejora de la resiliencia y la sostenibilidad de las comunidades rurales. Lo hace diversificando las fuentes de ingresos, reduciendo la vulnerabilidad ante las crisis económicas y climáticas y fomentando una mayor autonomía en la gestión de los recursos. Estos procesos de resiliencia se refuerzan aún más cuando las iniciativas emprendedoras se alinean con marcos de políticas públicas que promueven la innovación inclusiva y la sostenibilidad medioambiental. De este modo, el emprendimiento rural se perfila como una estrategia integral que contribuye al bienestar social, la equidad territorial y el desarrollo de modelos en armonía con los principios de la Industria 5.0.

En Colombia, el Gobierno ha reconocido la importancia del desarrollo rural y ha implementado diversas políticas y programas para promover el emprendimiento y la transferencia de conocimiento en áreas rurales. La Política Nacional de Desarrollo Rural Integral, por ejemplo, busca mejorar las condiciones de vida de los habitantes rurales a través de la promoción de actividades económicas sostenibles y la inclusión social (Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020). Además, la caracterización de la población

rural en Colombia ha proporcionado información crucial sobre las necesidades y desafíos específicos que enfrentan estas comunidades, lo que ha permitido diseñar estrategias más efectivas de desarrollo rural (Universidad Nacional de Colombia, 2016).

En este orden de ideas, es importante prestar especial atención a estrategias que apoyen este relevo, con el objetivo de mitigar la migración juvenil en Colombia, es el caso del proyecto en ejecución entre: El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) con AGROSAVIA, como aliado ejecutor, adelantan un proyecto con colegios agropecuarios de municipios apartados del país; con la pretensión de generar oportunidades a jóvenes rurales para su integración generacional en el campo; a partir del fortalecimiento de ambientes de formación y vinculación de tecnologías acorde a las necesidades locales, mediante espacios de articulación, emergiendo de esta forma una forma de emprendimiento rural.

El emprendimiento rural se presenta como un área clave para entender los procesos de innovación en regiones que históricamente han sido marginadas. La literatura resalta que el desarrollo rural no debería limitarse a la mera expansión de infraestructura, sino que debe enfocarse en fortalecer las capacidades humanas y sociales, permitiendo así que estas comunidades participen activamente en entornos productivos globalizados (Gouvea, 2022).

El desarrollo rural sostenible se centra en la creación de sistemas económicos y sociales resilientes que puedan adaptarse a los cambios y preservar el entorno natural. En Colombia, el Gobierno ha reconocido la importancia del desarrollo rural y ha implementado políticas y programas para promover el emprendimiento y la transferencia de conocimiento en áreas rurales.

La transferencia de conocimiento desde las instituciones hacia las zonas rurales es fundamental para impulsar soluciones que se adapten a las realidades locales. Proyectos como el de la OCDE, titulado “Enhancing Rural Innovation”, tienen como objetivo precisamente disminuir la “geografía del descontento” que surge de la falta de acceso a estas prácticas.

La Industria 5.0 nos ofrece una nueva perspectiva sobre la producción, enfocándose en cómo la tecnología avanzada puede trabajar en armonía con el bienestar humano. Este avance busca superar las limitaciones de la Industria 4.0 al integrar valores como la sostenibilidad, la resiliencia y un enfoque centrado en las personas. (Alves et al., 2023)

La Política Nacional de Desarrollo Rural Integral, por ejemplo, busca mejorar las condiciones de vida de los habitantes rurales a través de la promoción de actividades económicas sostenibles y la inclusión social (Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020). Además, la caracterización de la población rural en Colombia ha proporcionado información crucial sobre las necesidades y desafíos específicos que enfrentan estas comunidades, permitiendo diseñar estrategias más efectivas de desarrollo rural (Universidad Nacional de Colombia, 2016).

Estas estrategias pueden contribuir significativamente al crecimiento económico, la reducción de la desigualdad y la conservación del medio ambiente en áreas rurales de Colombia. Es fundamental que estas estrategias se diseñen y se implementen de manera participativa y contextualizada, teniendo en cuenta las particularidades y necesidades específicas de cada comunidad rural.

Investigaciones recientes sobre el flujo de conocimiento en las zonas rurales de Colombia proporcionan información para comprender cómo se lleva a cabo la transferencia de saberes entre las comunidades productoras y los actores del ecosistema de innovación. Un estudio de caso realizado en Medellín mostró que universidades como la Universidad de Antioquia juegan un papel fundamental al involucrar a los productores rurales en la identificación de sus necesidades. Sin embargo, se observa una integración limitada con otros actores, lo que resalta la necesidad urgente de fortalecer el ecosistema para lograr una transferencia de conocimiento más efectiva y sostenible. (Coletto et al., 2024)

Desde un enfoque tecnológico, emerge el concepto innovación rural relacionado con el constructo de la agricultura 5.0 que se presenta como una evolución de los principios de la Industria 5.0, pero

aplicados al ámbito agrícola. Este enfoque resalta el uso de tecnologías de vanguardia, como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas (IoT), la robótica y la blockchain, junto con redes móviles de última generación (6G). Todo esto tiene como objetivo fomentar modelos agrícolas que sean más sostenibles, resilientes y colaborativos, especialmente en el contexto colombiano. (Barrios et al., 2025)

Estudios recientes subrayan la relevancia del diseño centrado en el ser humano para garantizar la sostenibilidad tecnológica. Esto significa que las soluciones tecnológicas deben adaptarse a las demandas humanas y a situaciones particulares, un factor crucial al evaluar su uso en comunidades rurales. (Rame et al., 2024) En resumen, el desarrollo rural sostenible requiere un enfoque integrado que combine el fomento del emprendimiento, la transferencia de conocimiento y la participación de múltiples actores.

Finalmente, la literatura sobre comunidades rurales inteligentes y acciones cooperativas nos brinda un marco muy relevante. El modelo de Comunidades Rurales Inteligentes (SRC), que se ha explorado en diversas regiones de Colombia, sugiere una intervención basada en la investigación-acción para alinear el desarrollo rural con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este enfoque combina la innovación tecnológica, la apropiación social del conocimiento y la participación comunitaria como herramientas clave para fortalecer las capacidades locales en los contextos rurales del Sur Global. (Calzada, 2023)

Resultados

Las comunidades rurales en Colombia representan 15,2 millones de habitantes; es decir un 30% de los colombianos, Las cifras de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA,2023) señalan que, de la población total rural, 5,8 millones son mujeres, que representan 48,2%. En otras palabras, por cada 10 mujeres colombianas, casi tres son campesinas. (DANE, 2018). El Sector agropecuario ha representado un crecimiento del 1,8% de la variación del Productor Interno Bruto (PIB), presentó una gran dinamización, especialmente en los últimos meses del año pasado, consolidando la tendencia de recuperación luego de la pandemia, los efectos externos y las afectaciones climáticas.

Tabla 1.
Población Rural en Colombia

Población Rural	Total (Millones)	Mujeres (Millones)	% Mujeres	% Población Nacional
Colombia	15,2	5,8	48,2%	30%

Fuente: UPRA (2023), DANE (2018).

Así las cosas, el sector agropecuario vuelve a ser protagonista en la economía nacional, cuyo crecimiento total fue del 0,6%, y se espera que continúe ese comportamiento en 2024 para hacer de Colombia una potencia agroalimentaria (El Sector Agropecuario Mantiene Su Tendencia de Recuperación: Empujó el Crecimiento del PIB Con un Aumento del 6% En el Último Trimestre de 2023, s. f.).

Tabla 2.
Crecimiento del PIB Agropecuario

Año	Crecimiento del PIB (%)	Comentarios sobre el sector agropecuario
2023	1,8%	Recuperación postpandemia y afectaciones climáticas
2024 (Proyección)	0,6%	Espera continuar como sector clave de la economía

Fuente: “El Sector Agropecuario Mantiene Su Tendencia de Recuperación: Empujó el Crecimiento del PIB Con un Aumento del 6% En el último trimestre de 2023”, (2024).

Sin embargo, esta misma población enfrenta una compleja variedad de desafíos que aminoran su potencial de desarrollo económico y social. La escasez en acceso a recursos esenciales; como servicios públicos y salud. Afecta la capacidad de solvencia y generación ingresos mínimos de subsistencia y vida digna; con ello deterioro de la calidad de vida de la población rural; lo cual genera migración juvenil, dejando atrás las posibilidades de transferencia de conocimiento, saberes y tradiciones.

Este fenómeno migratorio ha representado una escasez de fuerza laboral en el campo; ausencia de relevo generacional y transferencia de conocimiento; Es por esto por lo que se pone en evidencia la importancia de la intervención; a través del fomento del emprendimiento rural como herramienta de transformación social para la aminorar el ciclo de pobreza y exclusión social en el Campo Colombiano.

El objetivo primordial de esta investigación es examinar en detalle las estrategias de emprendimiento rural y transferencia de conocimiento, así como evaluar su pertinencia y efectividad de estas en el contexto colombiano.

Se pretende identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas de iniciativas exitosas en este campo, para extrapolar al contexto local, para ser un punto de partida en la toma de decisiones, así como para la implementación de planes y proyectos que den como resultado una mejora significativa en la calidad de vida de la población rural colombiana.

Tabla 3.
Desafíos en las Comunidades Rurales

Desafío	Descripción
Escasez de recursos	Falta de servicios básicos, como salud y educación
Baja oferta de empleo	Pocas oportunidades laborales en el campo
Migración juvenil	Jóvenes que se trasladan a las ciudades buscando mejores oportunidades
Ausencia de relevo generacional	Pérdida de conocimiento y tradiciones agrícolas

La problemática presentada, requiere una intervención dada la gran cantidad de personas que representan el campo colombiano y la población rural joven específicamente; Es por esto importante presentar alternativas diversas con relación al emprendimiento rural, apropiadas en tecnología e innovación que aporten a los desafíos ambientales, económicos y sociales actuales de Colombia.

El contexto del campo colombiano en 2024 es de alta relevancia para la economía y sociedad del país. Según datos del Departamento

Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de 2023, el 22% de la población colombiana vive en áreas rurales, dependiendo principalmente de la agricultura y ganadería para subsistir. Entre estos habitantes, hay una notable proporción de jóvenes, representando el 27% de la población rural, según el mismo informe del DANE.

Tabla 4.
Población Joven Rural

Año	Población Rural (%)	Población Joven Rural (%)	Proporción de Jóvenes (%)
2023	22%	27%	27%

Fuente: DANE (2023).

A pesar de su importancia, el sector rural enfrenta múltiples desafíos que demandan atención urgente. La falta de oportunidades económicas sostenibles ha resultado en un continuo éxodo rural, con numerosos jóvenes dejando las zonas rurales en búsqueda de empleo urbano. Este fenómeno no solo contribuye a la despoblación rural, sino que también agudiza los problemas de desempleo, vivienda y servicios públicos en las ciudades.

Para abordar esta problemática, se hace imperativo promover el emprendimiento rural como una alternativa viable para generar ingresos y fomentar el desarrollo sostenible en las áreas rurales. Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, el emprendimiento rural puede jugar un papel crucial en la diversificación económica, creación de empleo y reducción de la pobreza en el campo. Además, la tecnología y la innovación desempeñan un papel fundamental en este proceso, permitiendo la creación de empresas más eficientes, competitivas y sostenibles.

En este sentido, es crucial presentar alternativas de emprendimiento rural que incorporen tecnología e innovación para enfrentar los desafíos ambientales, económicos y sociales de Colombia. Por ejemplo, el desarrollo de proyectos agrotech utilizando tecnologías como la agricultura de precisión, drones, sensores remotos y sistemas de información geográfica (GIS) puede aumentar la

productividad agrícola mientras se reduce el impacto ambiental. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la adopción de tecnologías agrícolas puede aumentar la productividad hasta en un 20% y reducir el consumo de agua hasta en un 50%.

Además, el fomento de iniciativas de economía circular en el campo puede contribuir a la sostenibilidad ambiental y al mismo tiempo generar oportunidades económicas para los habitantes rurales. Según un estudio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la economía circular en el sector agrícola puede reducir los residuos y la contaminación, al tiempo que crea empleo y promueve la inclusión social.

En resumen, la promoción del emprendimiento rural basado en tecnología e innovación es esencial para abordar los desafíos actuales del campo colombiano y capitalizar el potencial de la población rural joven. La implementación de estas iniciativas beneficiará a las comunidades rurales al generar empleo, mejorar los medios de vida y contribuir al desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente en Colombia.

Tabla 5.

Estrategias para el Relevo Generacional

Estrategia/Proyecto	Institución Responsable	Objetivo
Integración generacional en el campo	MADR y AGROSAVIA	Fortalecer el vínculo generacional y la transferencia de tecnología en el campo
Diversificación de medios de subsistencia	MADR y socios locales	Ofrecer alternativas económicas fuera de la agricultura tradicional

Fuente: AGROSAVIA (2023).

La problemática que se identificó es que el campo en Colombia entre muchas de sus dificultades, presenta una población mayor, dado a la fuerte migración de los jóvenes a las ciudades y cabeceras municipales; por diversas razones como mejorar su acceso a educación y calidad de vida; esto está generando escasez de mano de obra, sumado a las brechas en el acceso a créditos, deficiencia en las vías terciarias para movilizar insumos y productos, esta situación está directamente

relacionada con la limitación de opciones de subsistencia fuera de agricultura tradicional.

En este orden de ideas, es importante prestar especial atención a estrategias que apoyen este relevo, con el objetivo de mitigar la migración juvenil en Colombia, es el caso del proyecto en ejecución entre: El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) con AGROSAVIA, como aliado ejecutor, adelantan un proyecto con colegios agropecuarios de municipios apartados del país; con la pretensión de generar oportunidades a jóvenes rurales para su integración generacional en el campo; a partir del fortalecimiento de ambientes de formación y vinculación de tecnologías acorde a las necesidades locales, mediante espacios de articulación.

AGROSAVIA pone a disposición de esta estrategia toda su capacidad y compromiso con el sector agropecuario para asumir el reto de generar y vincular ofertas tecnológicas con enfoque diferencial de género, etario, étnico y de agricultura campesina, en ese contexto espera corresponder a los lineamientos establecidos por el MADR en el proyecto “apoyo para generar oportunidades a jóvenes rurales para su integración generacional en el campo” (Agrosavia, 2023)

De la misma manera es importante formular propuestas innovadoras y de articulación hacia temas de interés de los jóvenes campesinos que ofrezcan alternativas a la agricultura tradicional; entendidos como la diversificación de medios de subsistencia en áreas como: Turismo, Gastronomía, Negocios Verdes entre otros.

Tabla 6.
Proyectos de Inclusión Financiera

Proyecto/Programa	Objetivo/Descripción
Finanzas para la Equidad (USAID)	Mejorar la inclusión financiera en zonas rurales
Subsistema de Crédito Agropecuario (SNA)	Fomentar el acceso a créditos para proyectos agropecuarios
Innovaciones Financieras para Sostenibilidad	Financiar proyectos con enfoque ambiental

Fuente: UPRA (2024).

En este sentido se define el problema de investigación como Limitado conocimiento de oportunidades de emprendimiento y las estrategias de transferencias de conocimiento relevantes para el campo colombiano en la actualidad.

Los hallazgos de la revisión documental y del análisis de experiencias muestran que el emprendimiento rural en Colombia enfrenta un par de retos importantes. Por un lado, está la necesidad de superar las limitaciones estructurales que tienen que ver con el acceso a crédito, la infraestructura y la conectividad. Por otro lado, hay una urgencia por fortalecer las habilidades del capital humano en las comunidades rurales. Los programas recientes impulsados por el Ministerio de Agricultura y el SENA han logrado algunos avances en la formación técnica, aunque todavía enfrentan desafíos en cuanto a cobertura y continuidad (Ministerio de Agricultura, 2023).

También, se destacan experiencias positivas en la transferencia de conocimiento en lugares como Nariño, donde proyectos de cafés especiales han logrado combinar saberes locales con estándares internacionales de calidad. Esto ha llevado a un aumento en el valor agregado de la producción (FAO, 2022). Sin embargo, estos procesos suelen ser fragmentados y dependen de la disposición de los actores locales, lo que limita su sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, los resultados muestran que las comunidades rurales que han logrado articular alianzas con universidades y centros de investigación presentan mayores posibilidades de innovación. Estas iniciativas permiten la incorporación de tecnologías digitales, el fortalecimiento de competencias y la creación de modelos productivos sostenibles alineados con los principios de la Industria 5.0 (OCDE, 2021).

Discusión

La discusión sobre el fomento del emprendimiento rural y la transferencia de conocimiento en Colombia abarca diversos aspectos clave que influyen en el desarrollo sostenible de las comunidades rurales. A continuación, se profundiza en algunos de estos aspectos:

Desafíos y Oportunidades del Entorno Rural: Tanto en la ciudad como en el campo se presentan diversidad de situaciones y dificultades por ejemplo en el campo existe un bajo acceso a servicios básicos, presencia de conflictos armados entre otros, es por esto decisivo que se trabaje sobre la premisa del fomento del emprendimiento y la transferencia de conocimiento que conlleve a la construcción de oportunidades en turismo rural y agroindustria a través de la potencialización de las riquezas del campo.

Rol de los Actores Locales y Externos: La promoción del emprendimiento rural y la transferencia de conocimiento requiere la participación activa de diversos actores, incluidos los gobiernos locales, las organizaciones no gubernamentales, el sector privado y el sector educativo. s fundamental establecer alianzas estratégicas entre estos actores para garantizar la eficacia y sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo rural. Además, es importante tener en cuenta el papel de los conocimientos tradicionales y la cultura local en la implementación de estas iniciativas, valorando la sabiduría ancestral de las comunidades rurales.

Innovación y Tecnología en el Contexto Rural: La transferencia de conocimiento también implica la difusión de innovaciones y tecnologías adecuadas para el contexto rural. Esto puede incluir prácticas agrícolas sostenibles, técnicas de conservación de recursos naturales y soluciones tecnológicas para mejorar la productividad y la calidad de vida en el campo. Sin embargo, es importante adaptar estas innovaciones a las condiciones locales y promover su apropiación por parte de las comunidades rurales, evitando la imposición de soluciones externas que pueden no ser viables o sostenibles a largo plazo.

Impacto Socioeconómico y Ambiental: El fomento del emprendimiento rural y la transferencia de conocimiento puede tener un impacto significativo en la mejora de las condiciones de vida de los habitantes rurales, así como en la conservación del medio ambiente. Por un lado, estas iniciativas pueden generar empleo, aumentar los ingresos y reducir la pobreza en áreas rurales, contribuyendo así al desarrollo económico y social del país. Por otro lado, pueden promover prácticas sostenibles de gestión de

recursos naturales y mitigar los efectos del cambio climático en el entorno rural.

El emprendimiento rural como herramienta de transformación social ofrece la opción de generar diversificación de las economías locales, generación de empleo y mejorar la calidad de vida de los habitantes rurales. Con la promoción y gestión de negocios rurales se estimula el crecimiento económico en áreas de interés nacional como: Agricultura; Turismo; Gastronomía. Mencionados en el XI Diálogo de Alto Nivel Colombia-Estados Unidos, donde se han establecido herramientas importantes para reactivar y dinamizar la economía rural.

En el eje de Finanzas rurales, se busca mejorar la inclusión financiera de población vulnerable/marginada e incrementar el acceso a financiamiento productivo rural; se continuará con la implementación y avances en las agendas de cooperación, en el marco del Programa Finanzas para la Equidad, de USAID, para modernizar el Sistema Nacional de Crédito Agropecuario, y activar el Subsistema de Crédito –del Sistema Nacional de Reforma Agraria y de Desarrollo Rural– en innovaciones financieras para la sostenibilidad y en el acompañamiento a la implementación de la estrategia de inclusión financiera para la economía popular. (Upra, 2024)

Cuando se promueve la creación y gestión de negocios locales, se estimula el potencial económico interno de las comunidades rurales, estimulando el aprovechamiento de sus recursos naturales y culturales únicos. Así mismo el emprendimiento rural fomenta la autonomía y la resiliencia económica, disminuyendo la dependencia de las economías externas y fortaleciendo la cohesión social en las comunidades.

En relación con la transferencia de conocimiento, puede denominarse una práctica que promueve el intercambio de tecnologías, experiencias, ideas innovadoras con la participación de los diversos actores en el contexto rural como instituciones educativas, expertos, comunidad en general. La adaptación o extrapolación de este conocimiento permite ofrecer herramientas para la continua mejora de los entornos productivos, económicos y sociales rurales de cara a los desafíos modernos.

Los resultados indican que el emprendimiento rural es una estrategia clave para lograr la sostenibilidad en Colombia, siempre que se implemente junto con procesos efectivos de transferencia de conocimiento. En este sentido, la perspectiva de la Industria 5.0 ofrece un marco valioso al enfatizar la necesidad de un desarrollo productivo que ponga a las personas en el centro, en lugar de enfocarse únicamente en la automatización. Según Inda et al., (2021) este modelo subraya la importancia del capital humano como un puente entre la innovación tecnológica y la sostenibilidad social.

Los mismos investigadores sostienen que la planificación estratégica juega un papel crucial en las actividades empresariales, afectando de manera directa las estrategias de mercado, la innovación y la comunicación dentro de las empresas familiares. Este enfoque estratégico, a su vez, refuerza las alianzas estratégicas y mejora las relaciones con los clientes, especialmente en las MIPYMES rurales, donde estos aspectos son esenciales para su crecimiento y competitividad. (Inda et al., 2021)

Al comparar con experiencias de otros países, se puede ver que varias naciones europeas han logrado implementar el concepto de comunidades rurales inteligentes. En estos lugares, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) no solo se utilizan para aumentar la productividad, sino también para fomentar la cohesión social y la sostenibilidad ambiental (Calzada et al., 2023). En Colombia, para que estos modelos sean replicables, es fundamental superar la fragmentación institucional y asegurar que la política pública rural integre de manera coherente los esfuerzos del Estado, las empresas y la academia.

En este sentido, el verdadero desafío no es solo técnico, sino que también abarca aspectos éticos y organizacionales. La clave está en asegurar que la transferencia de conocimiento no genere nuevas dependencias, sino que fortalezca la autonomía de las comunidades rurales, valorando sus saberes tradicionales y combinándolos con las innovaciones de la era digital. Estos elementos contribuyen, no solamente, al crecimiento económico local (Patoju & Swain, 2023) sino que también el fomento y desarrollo sostenible que impulsan el

crecimiento económico de las comunidades rurales acompañado de políticas de apoyo (Siregar et al., 2024).

Conclusiones

En conclusión, el fomento del emprendimiento rural y la transferencia de conocimiento son herramientas poderosas para promover el desarrollo sostenible en Colombia. Sin embargo, su implementación efectiva requiere un enfoque integral que tenga en cuenta los desafíos y oportunidades específicos del entorno rural, así como la participación activa de diversos actores y la promoción de la innovación adaptada a las condiciones locales. Estas iniciativas pueden contribuir significativamente a la construcción de un futuro más próspero, equitativo y sostenible para las comunidades rurales de Colombia.

El emprendimiento rural se presenta como una poderosa herramienta para diversificar las economías locales, generar empleo y mejorar los medios de vida de los habitantes rurales. Al estimular la creación y gestión de negocios basados en los recursos y capacidades locales, se fortalece la autonomía económica de las comunidades y se promueve la inclusión social.

Por otro lado, la transferencia de conocimiento facilita la difusión de prácticas innovadoras y tecnologías apropiadas para el contexto rural, promoviendo la adopción de soluciones efectivas a los desafíos locales. Al compartir experiencias, conocimientos y recursos entre diversos actores, se estimula la colaboración y se fomenta la innovación en las comunidades rurales.

Sin embargo, es importante reconocer que la implementación exitosa de estas estrategias requiere un enfoque integral y participativo que tenga en cuenta las características y necesidades específicas de cada comunidad. Es fundamental involucrar a múltiples actores, como gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y empresas, en el diseño e implementación de iniciativas de emprendimiento rural y transferencia de conocimiento.

El análisis realizado permite concluir que el emprendimiento rural en Colombia tiene un gran potencial para convertirse en un motor de desarrollo sostenible. Esto, claro, siempre que se reconozca la importancia del capital humano y se fortalezcan los mecanismos para la transferencia de conocimiento.

Con respecto a las experiencias exitosas estas enseñan que mezclar conocimientos locales con innovación tecnológica puede realmente impulsar la productividad y la competitividad en las áreas rurales, ayudando a cerrar las brechas históricas con las zonas urbanas. otro aspecto importante es que se relaciona con la visión de la Industria 5.0 brinda una oportunidad para replantear la vida rural desde un enfoque más humanista, donde la tecnología se utiliza para el bienestar de las comunidades, y no solo para maximizar las ganancias económicas.

Finalmente, el capítulo muestra que para construir ecosistemas rurales sostenibles, es fundamental un esfuerzo conjunto entre universidades, gobiernos locales, empresas y organizaciones comunitarias. Solo así podremos establecer un modelo de emprendimiento rural que aborde los desafíos éticos, sociales y ambientales del siglo XXI.

En resumen, el fomento del emprendimiento rural y la transferencia de conocimiento representan estrategias fundamentales para impulsar el desarrollo sostenible en las comunidades rurales de Colombia. Al trabajar de manera colaborativa y centrada en las necesidades locales, estas iniciativas pueden contribuir significativamente a construir un futuro más próspero, equitativo y sostenible para todas las regiones del país.

Referencias Bibliográficas

- Alves, J., Gaspar, P. D. & Lima, T. M. (2023). Is Industry 5.0 a Human-Centred Approach? A Systematic Review. *Processes*, 11(1), 193. <https://doi.org/10.3390/pr1101019>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (s.f.). *Tecnologías agrícolas para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe: Un análisis de impacto y recomendaciones de políticas*.

- Washington, D.C., EE. UU.: BID. Recuperado de [<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a978ff0a-06bf-42ad-84d4-388c8ccecef4/content>]
- Barrios-Ulloa, A., Solano-Barliza, A., Arrubla-Hoyos, W., Ojeda-Beltrán, A., Cama-Pinto, D., Arrabal-Campos, F. M., & Cama-Pinto, A. (2025). Agriculture 5.0 in Colombia: Opportunities Through the Emerging 6G Network. *Sustainability*, 17(15), 6664. <https://doi.org/10.3390/su17156664>
- Calzada, I. (2023). Smart Rural Communities: Action Research in Colombia and Mozambique. *Sustainability*, 15(12), 9521. <https://doi.org/10.3390/su15129521>
- Coletto, C., Caliari, L., de Souza, D. B., & de Menezes, D. C. (2024). Knowledge flows for rural producers: evidence from the Medellín ecosystem, Colombia. *International Food and Agribusiness Management Review*, 1(aop), 1-15. <https://brill.com/view/journals/ifam/aop/article-10.22434-ifamr1068/article-10.22434-ifamr1068.xml?language=en&srsltid=AfmBOOpTkcpd5qhNz-2jG0tRIRXAUyQNcDUv2VH7qITMy04wBRyBH1pB&utm>
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria AGROSAVIA. (27 de abril de 2023). Agrosavia. Obtenido de Agrosavia: <https://www.agrosavia.co/noticias/c%C3%B3mo-valel-relevo-generacional-en-el-agro-colombiano>
- Brown, D. L., & Schafft, K. A. (2011). *Rural people and communities in the 21st century: Resilience and transformation*. Polity Press <https://www.wiley.com/en-es/Rural+People+and+Communities+in+the+21st+Century%3A+Resilience+and+Transformation%2C+2nd+Edition-p-9781509529858>
- Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Estadísticas del sector rural en Colombia*. Bogotá, Colombia: DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema>
- Colombia. Departamento Nacional de Planeación. (2017). *Visión Colombia II Centenario: 2019-2022*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3810.pdf>

Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2024, 16 de febrero). El sector agropecuario mantiene su tendencia de recuperación: empujó el crecimiento del PIB con un aumento del 6% en el último trimestre de 2023. <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-sector-agropecuario-mantiene-su-tendencia-de-recuperaci%C3%B3n-empuj%C3%B3-el-crecimiento-del-PIB-con-un-aumento-del-6-en-el-%C3%BAltim.aspx>

Colombia. Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. (s. f.). La transformación rural: tema de interés del XI Diálogo de Alto Nivel Colombia – Estados Unidos. <https://upra.gov.co/es-co/saladeprensa/Paginas/La-transformaci%C3%B3n-rural-tema-de-inter%C3%A9s-del-XI-Di%C3%A1logo-de-Alto-Nivel-Colombia-%E2%80%93-Estados-Unidos.aspx>

Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). Política Nacional de Desarrollo Rural Integral. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Documents/politica-nacional-desarrollo-rural-integral.pdf>

Colombia. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD]. (n.d.). Enhancing rural innovation. Recuperado de sitio web de la OECD. https://www.oecd.org/en/about/projects/enhancing-rural-innovation.html?utm_source=chatgpt.com

Gouvea, R., Lehneman, L., & Terra, B. (2022). Tribal economic development & entrepreneurship: A latin american perspective. *World Development Perspectives*, 26, 100403. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2022.100403>

Inda, A. D., Muñoz del Real, G., & Gutiérrez, O. L. (2021). Modelo teórico de empresarialidad rural y su influencia en la competitividad de las mipymes. 10(20), 1-31. <https://doi.org/10.23913/RICEA.V10I20.166>

Klerkx, L., & Leeuwis, C. (2009). Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insights from the Dutch agricultural sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(6), 849-860. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.10.001>

- Smith, A., & Stirling, A. (2010). The politics of social-ecological resilience and sustainable socio-technical transitions. *Ecology and Society*, 15(1), 11. <https://www.jstor.org/stable/26268112>
- Patoju, S. K. S., & Swain, S. (2023). Entrepreneurial Value Creation by Rural Enterprises: A Process Model. *Journal of Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1177/09713557231210683>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (s.f.). *Economía circular en el sector agrícola: Oportunidades y desafíos para el desarrollo sostenible en América Latina*. Nueva York, EE. UU.: PNUD. Recuperado de [<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5fceda72-3fed-4ace-bb87-5688547cf2f5/content>]
- Quispe-Fernández, G. M., Giner-Pérez, J. M., & Ayaviri-Nina, V. D. (2023). Rural Entrepreneurship and Its Financing: A Theoretical Review. *Journal of Educational and Social Research*, 13(5), 28. <https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0118>
- Rame, R., Purwanto, P., & Sudarno, S. (2024). Industry 5.0 and sustainability: An overview of emerging trends and challenges for a green future. *Innovation and Green Development*, 3(4), 100173. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2024.100173>
- Siregar, O. M., Ridho, H., Nasution, M. A., & Nasution, M. D. T. P. (2024). How Does Rural Entrepreneurship Contribute to the Resilience and Sustainability of Rural Communities? *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage Book Series*, 255–272. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3518-5.ch011>
- Universidad Nacional de Colombia. (2016). Estudio de caracterización de la población rural en Colombia. Recuperado de <https://repository.unal.edu.co/handle/unal/71055>

Índice de Tablas y Figuras

Capítulo 1

Tabla 1. Distribución temporal	31
Figura 1. Cantidad de documentos según su tipología.....	32
Tabla 2. Autores con mayor citación	33
Tabla 3. Análisis bibliométrico competencias laborales y productividad 2016– 2024.....	33

Capítulo 2

Tabla 1. Reporte de ingresos.....	58
Tabla 2. Ingreso de personal por área y mes del año	59
Tabla 3. Retiros de personal de empresa de comunicaciones 2023	60
Tabla 4. Resultados categorías de la encuesta	62
Tabla 5. Bases del modelo de retención de personal.....	68
Figura 1. Propuesta de modelo de retención del talento humano para una empresa de comunicaciones	73

Capítulo 3

Figura 1. Características del trabajador valoradas por los empresarios	93
Figura 2. Aspectos por mejorar en los trabajadores según criterio de los empresarios	94
Tabla 1. Retos de la organización para alcanzar sus objetivos	101

Capítulo 4

Tabla 1. Población rural en Colombia	124
Tabla 2. Crecimiento del PIB agropecuario	124
Tabla 3. Desafíos en las comunidades rurales	125
Tabla 4. Población joven rural.....	126
Tabla 5. Estrategias para el relevo generacional.....	127
Tabla 6. Proyectos de la inclusión financiera	128

Index of Tables and Figures

Chapter 1

Table 1. Temporal Distribution	31
Figure 1. Number of Documents by Typology	32
Table 2. Authors with the Highest Citation.....	33
Table 3. Bibliometric Analysis of Labor Competencies and Productivity 2016–2024.....	33

Chapter 2

Table 1. Income Report	58
Table 2. Staff Entry by Area and Month of the Year	59
Table 3. Employee Departures in a Communications Company, 2023	60
Table 4. Survey Category Results	62
Table 5. Foundations of the Staff Retention Model.....	68
Figure 1. Proposed Talent Retention Model for a Communications Company	73

Chapter 3

Figure 1. Worker Characteristics Valued by Employers.....	93
Figure 2. Aspects to Improve in Workers According to Employers' Criteria	94
Table 1. Organizational Challenges to Achieve Objectives	101

Chapter 4

Table 1. Rural Population in Colombia.....	124
Table 2. Growth of the Agricultural GDP.....	124
Table 3. Challenges in Rural Communities	125
Table 4. Rural Youth Population	126
Table 5. Strategies for Generational Succession.....	127
Table 6. Financial Inclusion Projects	128

Acerca del Editor Científico

About the Scientific Editor

Yovany Ospina Nieto

© <https://orcid.org/0000-0001-6578-3403>

✉ yovanyospina00@usc.edu.co

Licenciado en Filosofía, Magister en Educación y Desarrollo Humano, Doctor en Administración de Negocios. Docente tiempo completo de la Universidad Santiago de Cali. Integrante del grupo de investigación Humanidades y Universidad.

Acerca de los Autores

About the Authors

Yovany Ospina Nieto

© <https://orcid.org/0000-0001-6578-3403>

✉ yovanyospina00@usc.edu.co

Licenciado en Filosofía, Magister en Educación y Desarrollo Humano, Doctor en Administración de Negocios. Docente tiempo completo de la Universidad Santiago de Cali. Integrante del grupo de investigación Humanidades y Universidad.

Lorena Meneses Medina

© <https://orcid.org/0000-0001-5753-0836>

✉ lorena.meneses00@usc.edu.co

Comunicadora Social. Magister en Comunicación. Docente de la Universidad Santiago de Cali. Integrante del grupo de investigación GISOHA.

Nahum Stiven Botache Sánchez

© <https://orcid.org/0009-0007-5103-1383>

✉ nahum.botache00@usc.edu.co

Estudiante de Maestría en Dirección Empresarial, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Santiago de Cali – Sede Pampalinda.

Johnier Andres Lopez Marín

© <https://orcid.org/0009-0000-9398-3090>

✉ johnier.lopez00@usc.edu.co

Estudiante de Maestría en Dirección Empresarial, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Santiago de Cali – Sede Pampalinda.

Juan Manuel Valencia Velosa

© <https://orcid.org/0000-0002-8682-1787>

✉ juanvalencia00@usc.edu.co

Docente Tiempo Completo del Programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Santiago de Cali – Sede Pampalinda; Administrador de Empresas de la Universidad del Valle, Magister en Administración de la Universidad del Valle, Ph. D.(c) en Administración de Negocios de la Universidad San Buenaventura.

Henry Hurtado Bolaños

© <https://orcid.org/0000-0002-7899-6771>

✉ henry.hurado@upb.edu.co

Licenciado en matemáticas. Magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Profesor Universidad Pontificia Bolivariana.

Julio Cesar Montoya Rendón

© <https://orcid.org/0000-0003-1170-9296>

✉ julio.montoya@unad.edu.co

Administrador de Empresas. Magíster en Administración, Profesor Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD.

Iván Mauricio Estrada

© <https://orcid.org/0009-0002-3398-3704>

✉ ivan.estrada@unad.edu.co

Administrador de Empresas. Magíster en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD - Palmira.

Pares Evaluadores

Peer Evaluators

Wilson Noe Garces Aguilar

Investigador Junior (IJ)

Escuela Nacional del Deporte. Cali, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0002-0146-2894>

Jhon Jairo Angarita Ossa

Universidad del Magdalena. Santa Marta, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0002-9702-9808>

Sandra Paola Mondragón Bohórquez

Universidad de San Buenaventura. Seccional Cartagena, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0002-3026-9946>

Olver Quijano Valencia

Investigador Asociado (I)

Universidad del Cauca. Popayán, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0002-1604-3465>

Pedro Antonio Calero Saa

Investigador Asociado (I)

Escuela Nacional del Deporte. Cali, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0002-9978-7944>

Wilfred Fabian Rivera Martínez

Centro de Desarrollo Tecnológico Creativo. Popayán, Colombia

Investigador Asociado (I)

© <https://orcid.org/0000-0003-2888-7929>

Distribución y Comercialización

Distribution and Marketing

Universidad Santiago de Cali
Publicaciones / Editorial USC

Bloque 7 - Piso 5
Calle 5 No. 62 - 00
Tel: (57+) (2+) 518 3000
Ext. 323 - 324 - 414

✉ editor@usc.edu.co
✉ publica@usc.edu.co

Cali, Valle del Cauca
Colombia

Diseño y Diagramación

Design and layout by

Juan Diego Tovar Cardenas
Universidad Santiago de Cali

✉ librosusc@usc.edu.co
Tel. 5183000 - Ext. 322

Cel. 301 439 7925

Este libro fue diagramado utilizando
fuentes tipográficas Literata en el contenido
del texto y Gotham para los títulos.

Impreso en el mes de diciembre.
Se imprimieron 50 ejemplares en los
Talleres de la Editorial Díké.

Bogotá-Colombia
Tel: (57+) 314 418 4257
2025

Fue publicado por la Facultad de Humanidades y Artes
de la Universidad Santiago de Cali.