

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR METALMECÁNICO DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

Autores:

Yasmin Diaz Chacón¹

Gloria Nancy Duitama Castro²

Karen Dayán Jurado Fonseca³

Introducción

El sector metalmecánico desempeña un papel fundamental en el desarrollo industrial y económico de Colombia, especialmente en los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso, ubicados en el departamento de Boyacá. Estas ciudades han emergido como centros importantes de actividad metalmecánica, contribuyendo significativamente a la economía regional y nacional.

¹ Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8351-5012> Correo electrónico: yasmin.diaz@unad.edu.co

² Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9433-2337> Correo electrónico: gloria.duitama@unad.edu.co

³ Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4202-9613> Correo electrónico: karen.jurado@unad.edu.co

En este contexto, la gestión eficaz de los recursos humanos se ha convertido en un factor determinante para la competitividad empresarial del sector. El presente análisis se enfoca en analizar los indicadores de competitividad empresarial relacionados con los recursos humanos en el sector metalmecánico de estos tres municipios. Este estudio comparativo busca proporcionar una visión integral de cómo las empresas metalmecánicas en Tunja, Duitama y Sogamoso gestionan su capital humano, identificando fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad.

Al examinar diversos aspectos como la estructura organizacional, los programas de capacitación, la seguridad industrial, el ambiente laboral y otros indicadores clave, este análisis pretende ofrecer *insights* valiosos para mejorar la competitividad del sector. Además, busca establecer un punto de referencia para la adopción de prácticas óptimas en la gestión de recursos humanos, contribuyendo así al fortalecimiento y sostenibilidad del sector metalmecánico en la región.

Generalidades

Una economía competitiva se caracteriza por generar incrementos sostenidos en la productividad, lo que a su vez permite una inserción eficaz en los mercados internacionales. Además, la competitividad implica la habilidad de un país para crear un entorno económico y social que promueva el crecimiento sostenible y el bienestar de su población (Padilla, 2006). En esencia, la competitividad es un indicador crucial del desarrollo económico y social de una nación en el contexto de la economía global.

El concepto de competitividad es multidimensional, abarcando tanto aspectos estáticos como dinámicos de la economía. Por un lado, la productividad de un país está intrínsecamente vinculada a su capacidad para mantener altos niveles de ingreso, lo que representa el componente estático. Por otro lado, el aspecto dinámico se manifiesta en el papel crucial que juega la competitividad en la determinación de los rendimientos de la inversión. Este último factor es fundamental para explicar y potenciar el crecimiento económico de una nación (World Economic Forum, 2009).

La gestión del recurso humano

La gestión de recursos humanos se ha convertido en un elemento estratégico crucial para las empresas modernas. Este enfoque prioriza las relaciones individuales sobre las colectivas, abarcando todos los niveles organizativos, desde empleados hasta directivos. Su objetivo es fomentar una participación generalizada en la empresa, creando un entorno laboral más dinámico y colaborativo (Estrada, 2010; Martínez y Álvarez, 2006; Rubio y Aragón, 2006).

En este contexto, la competitividad en el ámbito de los recursos humanos se centra en potenciar las habilidades y capacidades únicas de cada individuo. Este paradigma reconoce que el éxito organizacional está intrínsecamente ligado al desempeño óptimo de cada empleado. Para lograrlo, se enfatiza la importancia de la formación continua como herramienta clave para mejorar el rendimiento individual y, por ende, las contribuciones a la organización.

El desafío principal para los gestores de talento humano radica en crear un equilibrio entre el bienestar de los colaboradores y la productividad laboral. La meta es cultivar un ambiente que no solo motive a los empleados, sino que también los impulse a alcanzar niveles superiores de eficiencia y efectividad. Este enfoque holístico busca alinear el desarrollo personal con los objetivos organizacionales, generando así una sinergia que fortalece la competitividad global de la empresa (Vázquez, 2024).

Los indicadores de recursos humanos contribuyen a medir el desarrollo de los procesos. Arrojan información para establecer mejoras, los indicadores permiten gestionar el reclutamiento de personal, evaluar los costos derivados del término de una relación laboral y medir la satisfacción y el desempeño, tipo de indicador que ofrece a la organización datos cuantitativos que brinda la información sobre el desempeño, ejecución de las tarea; centrados en el empleado, conocer del empleado la imagen que se posee de la empresa, y la satisfacción para la organización, y poder contar con el objetivo de mejora.

En cuanto al uso de los recursos, los indicadores permiten ver cuánto se ha de gastar en los procesos de contratación, capacitación, o despidos de un trabajador; se puede tomar la decisión en automatización de los procesos y destinar mayores recursos. A continuación, se describen los indicadores evaluados en las empresas encuestadas de los municipios de Tunja, Duitama, Sogamoso:

- Organigrama.
- Manuales y procedimientos.
- Junta directiva.
- Requerimientos legales.
- Programa de capacitación.
- Evaluación de habilidades personales.
- Comunicaciones.
- Personal con sentido de pertenencia.
- Trabajo en equipo.
- Programas de incentivos y clima laboral.
- Actividades recreativas.
- Programas de salud ocupacional.
- Ambiente laboral.
- Seguridad industrial.
- Registros de ausentismo.

La eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos humanos de una organización, dependen en gran parte de la capacitación del equipo que integra dicho departamento. En un entorno laboral en constante evolución, y ante las nuevas responsabilidades que asumen los profesionales de recursos humanos, este factor adquiere una importancia aún mayor.

Según Bayona et al. (2016), el reto actual en la gestión de recursos humanos es desarrollar herramientas que promuevan el compromiso del personal con los objetivos organizacionales y faciliten su integración completa en el proyecto empresarial, con el fin de generar ventajas sostenibles a largo plazo. El compromiso organizacional se ha convertido en un indicador clave para que la dirección de recursos humanos evalúe la lealtad y el grado de vinculación de los empleados con la empresa.

El capital humano es un recurso fundamental para mantener el rendimiento competitivo de una organización a lo largo del tiempo. Su desarrollo y perfeccionamiento deben ser continuos, adaptándose a un entorno empresarial en constante cambio y orientados a crear valor para el cliente. Además, es esencial que este capital esté impregnado de un espíritu emprendedor.

La gestión del talento humano y el liderazgo

En la actualidad, la gestión del talento humano se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito organizacional, donde las empresas compiten por atraer y retener al mejor talento humano. No obstante, dentro de las organizaciones en este contexto, se subestima el papel crucial del liderazgo en la gestión del talento humano.

El líder debe ser muy hábil para dirigir su grupo de subordinados y llevarlos al logro de metas comunes. Su liderazgo influye directamente en el clima organizacional a través de la organización efectiva, el sentido de pertenencia, los reconocimientos, la motivación, estos elementos impactan directamente en los resultados organizacionales.

El aporte del colaborador ha sido considerado desde diversas perspectivas, conforme al transcurso de las épocas y de acuerdo con su inclusión dentro de las organizaciones, es decir, de ser un recurso meramente operativo ha evolucionado hasta ser parte de los recursos sustanciales para la empresa y como un generador de competitividad.

Según Herrera (2011):

Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, entre otros; pero los recursos humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento. (p. 9)

El enfoque de Elton Mayo revolucionó la teoría organizacional al demostrar que la productividad laboral no solo depende de incentivos económicos. Su investigación reveló que factores como el ambiente laboral positivo, el reconocimiento y el sentido de pertenencia son igualmente cruciales. Mayo incorporó elementos psicosociales y motivacionales en su análisis, estableciendo las bases para el desarrollo del campo de recursos humanos que emergió entre finales de los 70 y principios de los 80 (Cabrera y Schwerdt, 2014).

Tomando la conceptualización del talento humano, a partir de los autores (Bernárdez, 2008; Moreno y Godoy, 2012), los cuales expresan que el término más allá de los dotes intelectuales, corresponden al capital intangible, capital humano y capital social de las organizaciones, es decir, la capacidad de los individuos y sus deseos de superación para ser competentes en el desempeño de ciertas actividades alineadas a las estrategias, objetivos y metas organizacionales, en este caso se podría considerar que el talento humano está fortalecido por tres elementos: capital intelectual, capital humano y capital social (Moreno y Godoy, 2012).

El capital humano es el recurso último para sostener el desempeño competitivo de una organización a lo largo del tiempo. Tiene que ser continuamente desarrollada y perfeccionada a la luz del entorno empresarial cambiante de una empresa y de acuerdo con la lógica dinámica de crear resultados valiosos para el cliente, además, debe ser infundido con el empresariado.

A continuación, se realiza el análisis de los indicadores del área de Recursos Humanos, de los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso, se evalúa catorce aspectos del área en una escala que va de 0 a 5.

Tabla 1. Indicadores de recursos humanos en Tunja, Duitama y Sogamoso

	Duitama	Tunja	Sogamoso
Organigrama	2,95	3,3	2,2
Manuales y procedimientos	2,8	3	2,3
Junta directiva	1,9	3,3	1,5
Requerimientos legales	3,08	4	3,8
Programa de capacitación	3,08	3,5	3,05
Evaluación de habilidades personales	2,5	3,1	3,8
Comunicaciones	3	4,1	4,1
Personal con sentido de pertenencia	2,8	3,8	4,5
Trabajo en equipo	2,8	3,9	4,1

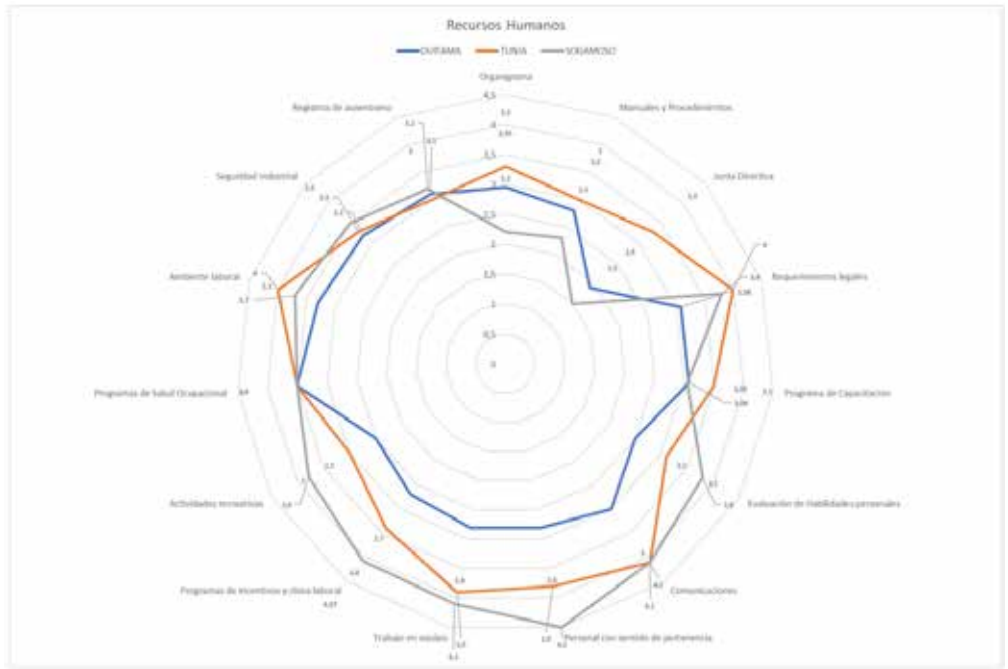
Programas de incentivos y clima laboral	2,7	3,4	4,07
Actividades recreativas	2,5	3	3,8
Programas de salud ocupacional	3,5	3,5	3,5
Ambiente laboral	3,3	4	3,7
Seguridad industrial	3,2	3,3	3,5
Registros de ausentismo	3,1	3	3,2

Nota. La tabla nos muestra los resultados de cada indicador en cada municipio donde se aplicaron las encuestas.

Fuente: elaboración propia Encuesta de Competitividad sector metalmecánico, autopartista y carrocerero (2022). Grupo de investigación Ideas en Acción UNAD.

Se lleva a cabo un análisis utilizando el gráfico de radar para identificar similitudes y diferencias significativas en los indicadores estudiados.

Figura 1. Indicadores de competitividad del Área de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia Encuesta de Competitividad sector metalmecánico, autopartista y carrocerero (2022). Grupo de investigación Ideas en Acción UNAD.

Discusión

En el indicador de Organigrama, Tunja presenta la puntuación más alta con (3.3), seguida de Duitama con (2.95), y finalmente Sogamoso con (2.2). Este indicador evalúa aspectos relacionados con la estructura organizacional y la comunicación interna. El desempeño superior de las empresas en Tunja, siendo la capital del departamento, sugiere que esto contribuye a un mayor desarrollo competitivo.

En cuanto a Manuales y procedimientos, Tunja demuestra un nivel de desarrollo significativamente superior al de Duitama y Sogamoso, cuyas puntuaciones son similares y más bajas. Estas herramientas son cruciales para el control de procesos y la toma de decisiones.

En el indicador de Junta directiva, Tunja vuelve a destacar con la puntuación más alta, seguida por Sogamoso. En este aspecto, Duitama obtiene la calificación más baja, lo que sugiere que tiene margen de mejora en la gestión de su junta directiva, se obtuvo la puntuación más baja, con (1.910), lo que confirma que las empresas consultadas son mayormente familiares y heredadas, lo que se traduce en un cumplimiento parcial de los procesos de dirección formal.

En cuanto a Requerimientos legales, Duitama y Sogamoso registran puntuaciones altas y similares, superando a Tunja. Esto indica que ambas ciudades tienen una sólida gestión en el cumplimiento de las normativas legales, mientras que Tunja presenta un desempeño relativamente más bajo en este aspecto, las empresas obtuvieron un puntaje de (3.080), cumpliendo con los requisitos legales establecidos por la Cámara de Comercio, registradas como personas jurídicas y con toda la documentación en regla.

Respecto al Ambiente laboral, Tunja se coloca nuevamente en primer lugar con la puntuación más alta, seguida muy de cerca por Duitama. Sogamoso, por su parte, presenta la puntuación más baja, lo que sugiere que debe enfocarse en mejorar el entorno laboral dentro de sus organizaciones, lo que destaca su relevancia para el buen desempeño organizacional y el bienestar de los empleados. Un ambiente laboral favorable está directamente relacionado con el rendimiento y la productividad de los trabajadores, demostrando que un entorno de trabajo saludable impulsa el desempeño.

En el indicador de Seguridad industrial, las tres ciudades muestran puntuaciones similares y relativamente altas. Esto refleja que todas las entidades tienen un enfoque equilibrado y adecuado en la implementación de medidas de seguridad industrial. Este indicador complementa la salud ocupacional al cumplir con la normatividad establecida para el sector. Sin embargo, muchas empresas no cuentan con un departamento específico y estructurado para la seguridad industrial, lo que afecta de manera significativa su productividad.

Para Registros de ausentismo, Duitama obtiene la puntuación más alta, seguida de cerca por Tunja, mientras que Sogamoso se encuentra en la última posición. Esto podría indicar que las empresas de Duitama tienen mejores mecanismos para registrar y gestionar el ausentismo, está influenciado por factores relacionados con el tipo de contratación. Las empresas llevan un control del ausentismo causado por enfermedades, accidentes laborales y otras causas.

En los Programas de Salud Ocupacional, Tunja y Sogamoso obtienen puntuaciones similares y superiores a las de Duitama, lo que indica un enfoque más sólido en la implementación de programas que promuevan la salud y el bienestar de sus empleados, con una puntuación de (3.558). Esto destaca la importancia de asegurar un entorno laboral seguro para los empleados en un sector económico que enfrenta esfuerzos físicos y factores de riesgo. Las empresas metalmecánicas han adoptado sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional basados en la norma NTC-OHSAS 18001, con el objetivo de reducir los riesgos que puedan afectar la salud física de sus trabajadores.

Respecto a Comunicaciones, Sogamoso lidera con la puntuación más alta, seguida de cerca por Tunja, mientras que Duitama vuelve a ocupar el último lugar. Esto sugiere que las organizaciones en Sogamoso tienen una mejor gestión de los procesos comunicacionales internos.

En cuanto a Personal con sentido de pertenencia, Sogamoso se destaca con la puntuación más alta, seguida por Tunja, mientras que Duitama presenta el nivel más bajo. Esto indica que en Sogamoso las empresas están logrando un mayor compromiso y lealtad por parte de sus empleados.

En el aspecto de los Programas de capacitación, con una puntuación de (3.080), las empresas cuentan con planes definidos para todo el personal, incluyendo un programa de inducción para los nuevos empleados.

En términos generales, Tunja muestra un desempeño consistentemente alto en la mayoría de los indicadores, lo que sugiere una gestión más equilibrada de los recursos humanos. Duitama y Sogamoso, por otro lado, exhiben fortalezas y debilidades en áreas específicas, lo que indica que cada una tiene oportunidades de mejora en diferentes aspectos de la gestión organizacional.

Finalmente, en otros aspectos del área de Recursos Humanos, como organigrama, manuales y procedimientos, evaluación de habilidades personales, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, programas de incentivos y clima laboral, así como las actividades recreativas, se observó un cumplimiento parcial. Dado que muchas de estas empresas son de carácter familiar, sus empleados suelen ser familiares, conocidos o recomendados, lo que fortalece el compromiso y el trabajo en equipo. Sin embargo, la falta de una jerarquía definida y funciones establecidas hace que un empleado pueda asumir

múltiples roles, o que el propietario sea tanto gerente como jefe de departamentos, lo que centraliza la toma de decisiones.

Fortalezas destacadas

- **Comunicación y Ambiente laboral:** las puntuaciones más altas se observan en Comunicaciones (4.13) y Ambiente laboral (3.95). Esto indica un fuerte énfasis en la interacción efectiva entre los empleados y un clima organizacional positivo.
- **Cumplimiento legal y Trabajo en equipo:** con puntuaciones de (3.97) para Requerimientos legales y (3.89) para Trabajo en equipo, se evidencia un buen cumplimiento de las normativas laborales y una cultura colaborativa sólida.
- **Sentido de pertenencia:** el personal con sentido de pertenencia (3.75) muestra un nivel saludable de responsabilidad de los empleados con la organización.

En Duitama, se destacan varias fortalezas clave en la gestión de recursos humanos. Uno de los aspectos más sólidos es el cumplimiento de los requerimientos legales, lo que garantiza que las empresas operen dentro del marco normativo vigente, asegurando un entorno laboral seguro y estable para los empleados.

Además, los programas de capacitación son un pilar importante en el desarrollo del personal, proporcionando formación continua que permite a los empleados mejorar sus competencias y adaptarse a las demandas del mercado.

Otro aspecto destacado es la evaluación de habilidades personales, la cual se realiza de manera efectiva, promoviendo el crecimiento profesional y garantizando que los trabajadores puedan desarrollar plenamente su potencial dentro de la organización. Estos elementos reflejan el compromiso de Duitama por fortalecer su capital humano y mantener su competitividad en el sector.

En Tunja, se destacan varias fortalezas fundamentales en la gestión organizacional. Uno de los aspectos más sólidos es el desarrollo y uso de manuales y procedimientos, lo que permite estandarizar los procesos internos, garantizar la eficiencia operativa y asegurar que las actividades se realicen de manera uniforme y conforme a las mejores prácticas.

Otra fortaleza clave es el desempeño de la junta directiva, que juega un papel fundamental en la toma de decisiones estratégicas. La solidez de esta junta directiva contribuye a la estabilidad y visión a largo plazo de las empresas en Tunja, impulsando su crecimiento y competitividad.

Finalmente, el ambiente laboral en Tunja se caracteriza por ser positivo y motivador, lo que se traduce en un mayor compromiso y productividad por parte de los empleados.

Este entorno laboral favorable es crucial para el bienestar del personal y, en última instancia, para el éxito organizacional. Estas fortalezas refuerzan el papel de Tunja como un centro empresarial destacado en la región.

Sogamoso ha logrado cultivar un fuerte sentido de pertenencia entre sus empleados. Esto se traduce en una fuerza laboral comprometida y alineada con los objetivos de la organización. Los trabajadores de Sogamoso demuestran un alto grado de identificación con su lugar de trabajo, lo que fomenta la lealtad, la productividad y la estabilidad laboral.

Este sentido de pertenencia probablemente se manifiesta en una menor rotación de personal y un mayor compromiso con la calidad del trabajo realizado.

Sogamoso ha implementado exitosamente programas de incentivos que contribuyen positivamente al clima laboral. Estos programas reconocen y recompensan el buen desempeño, motivando a los empleados a dar lo mejor de sí. El clima laboral resultante es probablemente caracterizado por una atmósfera positiva, colaborativa y energética. Los incentivos pueden incluir reconocimientos no monetarios, oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral o bonificaciones, entre otros.

La combinación de estas dos fortalezas crea un círculo virtuoso: los programas de incentivos refuerzan el sentido de pertenencia, mientras que el fuerte sentido de pertenencia hace que los empleados valoren más los programas de incentivos. Esto resulta en un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados, motivados y conectados con la organización, lo que a su vez puede llevar a una mayor productividad, innovación y satisfacción laboral.

Estas fortalezas posicionan a Sogamoso como un empleador atractivo en la región, lo que puede darle una ventaja competitiva en la atracción y retención de talento. Sin embargo, para mantener y potenciar estas fortalezas, Sogamoso debería continuar evaluando y mejorando constantemente sus programas de incentivos y estrategias para fomentar el sentido de pertenencia, asegurándose de que se mantengan relevantes y efectivos a lo largo del tiempo.

Áreas de oportunidad:

Manuales y procedimientos: con una puntuación de (2.98), esta área requiere atención para formalizar y estandarizar los procesos de recursos humanos.

Registros de ausentismo: la puntuación de (2.96) sugiere que hay margen para mejorar en el seguimiento y gestión del ausentismo laboral.

Evaluación de habilidades personales: con (3.14), esta área indica una oportunidad para mejorar los procesos de evaluación y desarrollo del personal.

Seguridad industrial y Organigrama: ambos con una puntuación de (3.27), sugieren que hay espacio para fortalecer la estructura organizacional y los protocolos de seguridad.

Análisis de brechas:

La brecha más significativa (1.17 puntos) se observa entre Comunicaciones (4.13) y Registros de ausentismo (2.96). Esto sugiere que, si bien las empresas son fuertes en la comunicación interna, tienen deficiencias en el seguimiento sistemático de indicadores de gestión de personal como el ausentismo.

El análisis comparativo de los indicadores de Recursos Humanos revela disparidades significativas entre las tres ciudades. Tunja se destaca notablemente en Ambiente laboral y Manuales y procedimientos, superando con creces a Duitama y Sogamoso en estos aspectos. Por su parte, Sogamoso exhibe fortalezas en áreas relacionadas con el compromiso y bienestar del personal, mostrando una ventaja en Personal con sentido de pertenencia y Programas de incentivos y clima laboral. Duitama, en contraste, sobresale en aspectos más formales y de desarrollo, presentando una ventaja en el cumplimiento de Requerimientos legales y en la implementación de Programas de capacitación. Estas diferencias subrayan los distintos enfoques y prioridades en la gestión de recursos humanos de cada ciudad, sugiriendo oportunidades para el aprendizaje mutuo y la mejora en áreas específicas.

Para mejorar la competitividad en el Área de Recursos Humanos, las empresas del sector deberían:

Es necesario desarrollar e implementar manuales y procedimientos más sólidos que permitan estandarizar los procesos de recursos humanos, así como mejorar los sistemas de seguimiento y gestión del ausentismo. Además, es fundamental fortalecer los procesos de evaluación de habilidades personales, con el fin de promover el desarrollo profesional de los empleados. También se debe revisar y actualizar los organigramas para asegurar una estructura organizacional clara y eficiente. En paralelo, es importante reforzar los programas de seguridad industrial para garantizar un entorno laboral más seguro. Finalmente, se deben mantener y potenciar las fortalezas en comunicación, ambiente laboral y trabajo en equipo, con el objetivo de mejorar el rendimiento organizacional.

Duitama debería enfocarse en mejorar su ambiente laboral y programas de salud ocupacional, posiblemente aprendiendo de las prácticas exitosas de Tunja en estas áreas.

Tunja podría beneficiarse de revisar y actualizar su organigrama, así como implementar un sistema más robusto de evaluación de habilidades personales.

Sogamoso necesita trabajar en su estructura organizacional, desarrollando un organigrama más efectivo y mejorando sus manuales y procedimientos. También podría fortalecer su junta directiva.

Las tres ciudades podrían compartir mejores prácticas en las áreas donde destacan, fomentando un aprendizaje mutuo y una mejora general en la gestión de recursos humanos. Se recomienda que todas las ciudades trabajen en equilibrar sus indicadores, prestando especial atención a las áreas donde muestran puntuaciones más bajas.

Este análisis proporciona una base para que cada ciudad identifique sus puntos fuertes y débiles, y desarrolle estrategias específicas para mejorar su gestión de recursos humanos de manera integral. En general, mientras que el sector muestra un buen desempeño en aspectos clave de la gestión de recursos humanos, hay oportunidades para mejorar en la formalización y seguimiento de procesos, lo que podría llevar a una gestión más eficiente y efectiva del capital humano.

Conclusiones

El sector muestra un desempeño generalmente positivo en la gestión de recursos humanos, con fortalezas notables en comunicación, ambiente laboral y trabajo en equipo. El cumplimiento de requerimientos legales y el sentido de pertenencia de los colaboradores también son aspectos positivos destacables.

Sin embargo, existen áreas de oportunidad significativas, particularmente en la formalización de procesos (manuales y procedimientos), seguimiento de indicadores registros de ausentismo, y en la evaluación y desarrollo del personal.

Es importante destacar que las empresas, independientemente de su tamaño o sector, está siempre dirigida e integrada por el elemento humano, cuyo aporte deja una huella en la empresa y le permite desarrollar ventajas competitivas únicas.

En la gestión estratégica, el recurso humano sobresale por sus competencias y capacidades, las cuales contribuyen a una mayor rentabilidad sostenida para las empresas. Hoy en día, el trabajo en las empresas ya no sigue un esquema tradicional; se reconoce la necesidad de crear formas de trabajo creativas y holísticas, donde los equipos asumen responsabilidades compartidas.

Las organizaciones ricas en capital humano evolucionan incesantemente hacia ser y convertirse en un almacén de experiencia en negocios; un grupo creciente de competencias, habilidades, mejores prácticas, técnicas y herramientas de vanguardia; una colectividad colaborativa de empleados autónomos y de alto desempeño; un ejemplo de velocidad y poder intelectual en todos los dominios de su actividad; un jugador ágil

que responde rápidamente a los cambios del mercado; y portador de una cultura de constante innovación y creación de valor.

En conclusión, Tunja se destaca por tener el mejor puntaje en los aspectos organizacionales, como el organigrama, manuales y procedimientos, y comunicaciones, lo que sugiere una estructura organizativa clara y procesos más efectivos en comparación con Duitama y Sogamoso. Sin embargo, en lo que respecta a la junta directiva, todas las ciudades obtienen calificaciones bajas, especialmente Duitama, lo que podría indicar la necesidad de mayor claridad en este aspecto. En cuanto a la evaluación de habilidades personales, los programas de capacitación, aunque tienen buenos puntajes en todas las ciudades, también resaltan en Duitama y Tunja, lo que sugiere un enfoque constante en la formación del personal.

Por otro lado, Sogamoso sobresale en el sentido de pertenencia, trabajo en equipo y ambiente laboral, lo que indica una fuerte cohesión y satisfacción entre sus empleados. Sin embargo, la ciudad enfrenta desafíos en la falta de actividades recreativas, donde obtiene el puntaje más bajo. Aunque los programas de incentivos y clima laboral tienen puntajes moderados en todas las ciudades, Sogamoso lidera ligeramente. Finalmente, en cuanto a la seguridad industrial y programas de salud ocupacional, Tunja y Sogamoso muestran resultados similares y relativamente altos, destacando una atención adecuada a la seguridad y bienestar laboral.

Referencias

- Bayona C., Goñi, S. y Madorrán C. (2016). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Bernárdez, M. (2008). Capital intelectual: *creación de valor en la sociedad del conocimiento*. Author House.
- Cabrera, C. N. y Schwerdt, F. A. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las pequeñas y medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. In VIII Jornadas de Sociología de la UNLP 3. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.
- Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en la pyme: evidencia empírica de empresas mexicanas*. Universidad de Cantabria.

- Herrera, M. (2011). La evolución del desempeño en la empresa comercializadora Escambray, propuestas de mejoras.
- Jiménez, A. C. y Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, 36, 7-20. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/html/>
- Martínez, José y Álvarez, Carlos (2006). Mapa de Competitividad para el diagnóstico de pymes. XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. México DF.
- Montoya Agudelo, C. y Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>
- Moreno, B. y Godoy, E. (2012). El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Padilla, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. Cepal.
- Pineda, M. L., Saavedra, M. L. y Díaz, Y. (2023). Análisis competitivo de la gestión del talento humano en el sector metalmecánico de la provincia Tundama en el departamento de Boyacá. *Rev. CEA*, 9(20), 2155. <https://doi.org/10.22430/24223182.2155>
- Rubio, A. y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la pyme. *Revista de Empresa*, 17, 32-47
- Vásquez, M. (2024). La competitividad del talento humano en el ámbito empresarial. <https://journalusco.edu.co/index.php/cempresarial/article/download/1323/3669?inline=1>
- World Economic Forum. (2009). La innovación como factor de competitividad en Latinoamérica. <https://es.weforum.org/stories/2017/03/la-innovacion-como-factor-de-competitividad-en-latinoamerica/>