



pp. 148-169

Recibido: 26 | 04 | 2017

Evaluado: 30 | 11 | 2018

Cómo citar este artículo: Gómez-Cardona, N. y González-Marín, E. (2018). Gestión del talento humano en las plazas de mercado en Colombia, ¿un proceso exiguo o en construcción? *Revista Aletheia*, 10(1), 148-169.

# Gestión del talento humano en las plazas de mercado en Colombia, ¿un proceso exiguo o en construcción?

Human Resource Management at the Market Place in Colombia ¿a Meager Processs or under Construction?

Gestão de talentos humanos nas praças mercados da Colômbia: um processo escasso ou em construção?

---

Natalia Gómez-Cardona\* | Esperanza María González-Marín\*\*

\* Psicóloga y Magister en Psicología de la Universidad de Antioquía. Docente de la Fundación Universitaria María Cano y Universidad de Antioquía. Correo electrónico: nataliogomezcardona@fumc.edu.co

\*\* Psicóloga y especialista en Terapia Cognitiva y Psicología organizacional de la Universidad San Buenaventura. Magister en Educación y Desarrollo Humano de la Fundación Cinde. Docente de la Fundación Universitaria María Cano. Correo electrónico: esperanzamariagonzalezmarin@fumc.edu.co

---

## Resumen

En este estudio se realizó una revisión teórica acerca del desarrollo de los procesos de gestión del talento humano en las plazas de mercado en Colombia. Sin embargo, pese a que es poca la documentación existente en relación al tema, se encontraron estudios similares en algunas pequeñas y medianas empresas, pymes, a nivel nacional. La metodología empleada consistió en revisar, por un lado, antecedentes de campo para rastrear el estado de la problemática a investigar en el contexto colombiano, y por otro, antecedentes teóricos para sustentar la importancia de los procesos de gestión humana dentro de las organizaciones. Se incluyeron también datos recabados dentro del estudio realizado por el grupo de investigación Psiqué y Sociedad de la Fundación Universitaria María Cano, para describir un caso específico de una de las plazas de mercado de la ciudad de Medellín. Se concluyó que en las plazas de mercado junto con algunas pymes en Colombia los procesos de gestión humana que se desarrollan tienen un carácter funcional y obedecen a actividades aisladas que no guardan interrelación entre ellas. De esta manera, la gestión del talento humano en las plazas de mercado y las pymes del país no logra alcanzar una perspectiva estratégica dentro de las organizaciones y aunque en teoría el ser humano ha dejado de ser considerado un recurso, este paradigma aún no se materializa en las prácticas de las organizaciones en Colombia.

## Abstract

This study conducts a theoretical review about the development of human resource management processes in Colombian market places. However, there is not much information about this topic but it was possible to find similiar studies in some national small and medium enterprises. The methodology was to review field records for tracking the state of this issue in the Colombian context and theoretical background to support the importance of human management processes within the organizations. The data gathered from the research group "Psiqué y Sociedad" from the Fundación Universitaria María Cano was included in order to describe an specific case in one of the market places of Medellin city. It is concluded that in the market places, along with some small and medium enterprises, human management processes have a functional nature and they obbey to isolated activites not related with eachother. In this matter, human resource management inside the market places and small and medium enterprises does not achieve a strategical perspective and even though, theoretically, the human being is no longer considered as a resource, this paradigm is not reflected inside Colombian organizations.

---

---

## Resumo

Neste estudo realizamos uma revisão teórica sobre o desenvolvimento de processos de gestão de talentos humanos nas praças de mercado da Colômbia. No entanto, embora haja pouca documentação sobre o assunto, estudos semelhantes foram encontrados em algumas pequenas e médias empresas, PME, a nível nacional. A metodologia utilizada foi a revisão, por um lado, dos antecedentes de campo para rastrear o status do problema a ser investigado no contexto colombiano e, por outro, o embasamento teórico para apoiar a importância dos processos de gestão humana dentro das organizações. Também foram incluídos dados coletados no estudo realizado pelo grupo de pesquisa Psiqué y Sociedad, da Fundação Universidade María Cano, para descrever um caso específico de uma das praças de mercado da cidade de Medellín. Concluímos que nas praças de mercado, assim como em algumas PMEs na Colômbia, os processos de gestão humana desenvolvidos têm um caráter funcional e obedecem a atividades isoladas que não se inter-relacionam entre si. Desta forma, a gestão do talento humano em praças de mercado e PMEs no país não atinge uma perspectiva estratégica dentro das organizações e, embora em teoria o ser humano não seja mais considerado um recurso, esse paradigma ainda não se concretiza. nas práticas das organizações na Colômbia.

---

### Palabras clave

Plazas de mercado; pymes; gestión del talento humano; recursos humanos; legislación laboral.

### Keywords

Marketplaces; small and medium enterprises; human resource management; human resources, labor policies..

### Palavras chave

Praças de mercado; PMEs; gestão de talentos humanos; recursos humanos; legislação trabalhista.

---

---

## Introducción

---

El presente trabajo tiene como objetivo, realizar una revisión teórica acerca del nivel de desarrollo de los procesos de Gestión del Talento Humano, en las plazas de mercado en Colombia. Para ello, en un primer momento se define qué son las plazas de mercado y cuáles son sus características y problemáticas a partir de varios estudios que han ahondado en el tema. Posteriormente se expone el caso particular de Coomerca, cooperativa encargada de administrar una de las principales plazas de mercado de Medellín, con el fin de identificar las prácticas de Gestión del Talento Humano implementadas dentro de la misma y contrastar lo observado dentro de esta organización, con los antecedentes de campo encontrados. A partir de esto, se presenta una sustentación teórica y normativa, acerca de la importancia que tiene para las organizaciones la implementación de procesos de Gestión del Talento Humano.

La metodología empleada consistió en revisar una serie de antecedentes de campo, para rastrear el estado de la problemática a investigar en el contexto colombiano y antecedentes teóricos, para sustentar la importancia de los procesos de gestión humana dentro de las organizaciones. Se revisaron diferentes fuentes, que incluían trabajos de grado de posgrado, artículos de revistas científicas, artículos de periódico y libros.

El interés por esta investigación, surge a partir de la necesidad identificada por el grupo de investigación Psiqué y Sociedad de la Fundación Universitaria María Cano, a raíz de una serie de trabajos y estudios acerca de las prácticas de Gestión del Talento Humano,

realizados en la Cooperativa Comerca, administradora de la plaza minorista José María Villa de la ciudad de Medellín. Adicional a ello, el tema presenta poco desarrollo y conceptualización teórica a nivel local y nacional, encontrando varios estudios en relación a los procesos productivos, pero escasa investigación e implementación en la práctica, de los procesos de Gestión del Talento Humano dentro de las plazas de mercado en Colombia; de igual manera, las problemáticas presentadas dentro de los antecedentes de campo encontrados, no corresponden con lo evidenciado dentro del acercamiento realizado con Coomerca por parte del grupo de investigación Psiqué y Sociedad de la Fundación Universitaria María Cano, aspecto que exige una revisión acerca de las problemáticas en relación a la Gestión del Talento Humano dentro de las plazas de mercado, sus características y en general su estado actual.

---

## Metodología

---

El presente artículo se construye a partir de una revisión bibliográfica de diferentes bases de datos académicas, así como de la información e insumos surgidos de la investigación "Percepción de los empleados de Coomerca sobre el impacto en su bienestar laboral a partir de la implementación de nuevos procesos inherentes a Gestión Humana en la empresa", desarrollada por el grupo de investigación Psiqué y sociedad de la Fundación universitaria María Cano entre los años 2015 y 2016.

Para la estructuración del tema, se inició en un primer momento con la exploración de artículos y documentos que sirvieran como antecedentes de campo, y hablaran de la caracterización de las plazas de mer-

cado o sectores similares y sus principales problemáticas. Dentro de esta categoría se trató de buscar estudios que describieran el estado de las prácticas, el nivel de desarrollo, la conformación de los departamentos de gestión humana, en este sector, sin embargo no se halló información en relación al tema; se encontraron investigaciones que referían problemáticas inherentes a las plazas de mercado, descripciones sociodemográficas y características descriptivas a nivel general. Posterior a ello, se retomaron los datos recabados dentro del estudio realizado por el grupo de investigación Psiqué y sociedad, para describir un caso específico de una de las plazas de mercado de la ciudad de Medellín, junto con sus principales características y problemáticas, esto con el objetivo de contrastar los antecedentes de campo consultados con un referente actual. Finalmente, a partir de las problemáticas identificadas en el objeto de estudio, se revisaron una serie de antecedentes teóricos que permitieran evidenciar, la normatividad Colombiana relacionada con el ejercicio de las organizaciones y la importancia de la implementación de modelos de gestión humana dentro de las mismas.

Se acudio a fuentes de información primaria y secundaria de google académico, Ebsco, E-library y Proquest. La mayoría de antecedentes referenciados corresponden a diseños descriptivos y de corte transversal para aquellos que aplicaron encuestas o instrumentos. En estos casos, se validó los criterios que utilizaron los investigadores para la selección de la muestra al igual que la validez y fiabilidad de los resultados.

Se seleccionarán los datos relevantes de cada uno de los estudios, presentando una

descripción de forma lógica y coherente de la información relacionada con las diferentes categorías de análisis.

---

## Caracterización de las plazas de mercado

---

En un sentido amplio, las plazas de mercado se definen como espacios de encuentro entre compradores y vendedores mundialmente reconocidos; se caracterizan por la alta oferta alimentaria acompañada de un tinte de folclor. Se exhiben principalmente productos de la tierra frescos. Su historia data de las ferias persas, hindues, griegas, romanas, e incluso de los intercambios que realizaban Chibchas (Castaño & Raigosa Vargas, 2001).

Las plazas de mercado dentro del contexto colombiano corresponden al lugar, abierto o cubierto, donde tiene lugar el mercado de verduras, frutas, quesos, carnes, panes, entre otros. Para los años 80, las plazas de mercado ocupaban el 50,7% del mercado en relación al abastecimiento de perecederos (Mendoza, 2002), y aunque este lugar ha ido en declive, continúan siendo una importante fuente proveedora de alimentos en las diferentes ciudades. Un estudio realizado en Cali en familias de clase media muestra que en este tipo de establecimientos se compra principalmente productos como las verduras (15,2%), frutas (14,3%), carnes (16,8%) y pescado (16,1%) (Quintero Ángel, 2008).

Bogotá cuenta con 44 plazas de mercado entre públicas y privadas (Alcaldía Mayor de Bogotá 2018). En Calí se encuentran 6 plazas de mercado administradas por EMSIRVA Empresa de servicio público de aseo que entre otras cosas, se encuentra

en proceso de liquidación (El país, 2016). En el municipio de Medellín actualmente se encuentran cinco plazas de mercado, la Plaza de mercado Jose María Villa, la Placita de florez, la de Campo Valdés y la América.

Como principales características, las plazas de mercado se destacan por la eliminación de intermediarios, fomentando relaciones sociales y comerciales a través del trato directo entre vendedores y compradores; ventas directas al consumidor, lo que representa mayor rendimiento para el productor y bajos precios para el consumidor; insuficiencias en la calidad de los productos; ausencia de personal preparado para la conservación de productos de fácil descomposición, localización arbitraria exenta de análisis de zonas de influencia, vías de acceso y circulación adecuadas, capacidad de consumo, entre otras (Restrepo, 2012).

Adicional a estas problemáticas, se presentan también otras de carácter social relacionadas con las características de la población y las condiciones laborales de la misma. Vargas & Restrepo (2002) afirman dentro de su estudio que una de las plazas de mercados de la ciudad de Medellín, reúne a casi 400 niños y jóvenes de diferentes sectores populares de la ciudad que se desempeñan en diferentes oficios. En su investigación encontraron que la población infantojuvenil (menores de 18 años) corresponde a 340 trabajadores, con una edad promedio de 14 años.

La población infantojuvenil se desempeña en cuatro oficios principales dentro de las plazas de mercado: transporte de mercancía en carretilla, transportador de mercancía al hombro, ayudante y vendedor de puesto de

frutas, repollo y hortalizas, ayudante y vendedor de puesto de maíz.

Los niños que se desempeñan en el transporte de mercancía no tienen ningún contrato laboral con la empresa y sus honorarios proceden de los clientes de la plaza, sin embargo, responden a un coordinador y tiene reglas de trabajo establecidas como portar el carnet, adecuada atención a los clientes, no jugar ni fumar en horas de trabajo. Los cargadores de mercancía al hombro o "coterros" sostienen un contrato verbal informal, no tienen ingresos fijos, ni uniformes, reciben ordenes de clientes y comerciantes. Los vendedores de puesto de frutas, repollo y hortalizas se encargan de recibir la mercancía que llega en la mañana, limpiarla y organizarla; su oficio está expuesto a diferentes riesgos potenciales tanto a nivel físico como mental, no reciben capacitación en posturas corporales, manipulación de herramientas (bisturí, cuchillo, machete, etc.) atención al cliente o técnicas de mercadeo. No existen proceso de inducción en ninguno de los oficios (Vargas & Restrepo, 2002).

Vargas & Restrepo (2002) también indagaron acerca de las afiliaciones al sistema de seguridad social, encontrando que el 71,6 % (179) de los niños, niñas y jóvenes, contaban con afiliación a la seguridad social subsidiada más no al régimen contributivo. Aspectos como el salario y la jornada laboral son variables, incluso presentando diferencias en relación al sexo: los hombres tienen un ingreso equivalente a 1,17 veces el SMLV y las mujeres 0,57 veces; las mujeres trabajan un promedio de 46,7 horas semanales con desviación estándar de 21,2 y los hombres 46,0 horas con desviación estándar de

15,7 horas. Se evidenciaron también problemas de maltrato hacia los trabajadores; el 10,6 % (5) recibe maltrato físico una vez a la semana y el 14,9 % (7) recibe maltrato físico todos los días. Otros estudios como el de Guataquí, García, & Rodríguez. (2010) corroboran las diferencias en relación a las condicionales laborales en hombres y mujeres, encontrando que las mujeres tienen mayor probabilidad de empleo informal.

Briceño & Pinzón (2005) realizaron un estudio similar en una de las plazas de mercado en Bogotá. De la caracterización realizada, encontraron 376 menores laborando dentro de la plaza, 318 niños y 58 niñas. El 30 % se desempeñaba cargando bultos, el 42 % en labores de venta y el 28 % acompañando o realizando tareas menores como colaboración con el empaque y selección de productos.

El trabajo infantil en las plazas de mercado en Colombia, se ha asociado con factores como baja escolaridad, pobreza familiar, desnutrición, largas jornadas laborales, baja remuneración, maltrato infantil y altas cargas físicas y psicosociales. A esto se suma que no existe un programa de salud ocupacional que vigile las condiciones de salud y trabajo en esta población (Briceño & Pinzón, 2005).

En relación a otras variables laborales, Vargas Gutiérrez & Restrepo Osorio (2002) encontraron que el 30,4 % (76) de la muestra ya tenía una historia laboral previa al trabajo en la plaza, en oficios como vendedor ambulante, empleada doméstica, trabajador de finca, repartidor de volantes, vigilante de parqueadero, entre otros.

En relación a la caracterización de las estructuras administrativas de las plazas de mercado, la actual Plaza Minorista José María Villa de Medellín, fue administrada inicialmente por Empresas Varias de Medellín, sin embargo gracias a la ley 142 de 1994, que regula entre otras cosas, el ejercicio de las entidades públicas, no pudo continuar con la administración de la Plaza Minorista. A partir de esta fecha, la infraestructura de las plazas hoy en día es propiedad del municipio y son administradas por cooperativas de comerciantes. Fue así como al año siguiente de promulgada la ley, Coomerca adquirió la administración de la Plaza minorista José María Villa como entidad privada.

Olga Lucia Velez y Diego Medina Ocampo en el año 1989, desarrollaron un Proyecto de rehabilitación y mejoramiento de la plaza minorista José María Villa. Dentro del diagnóstico encontraron factores como el bajo nivel educativo de su población, falencias en higiene y seguridad. La administración en ese entonces a cargo de Empresas varias de Medellín, contaba inicialmente con 79 empleados con funciones como barrido, vigilancia y recaudo de cuotas de administración (Velez & Medina 1989). Dentro de su estudio afirmaron que estos problemas se debían a una serie de deficiencias administrativas, ya que carecían de políticas claras y definidas frente al manejo de la informalidad y además el modelo de organización no era acorde con las exigencias y necesidades de los venteros ni de la ciudadanía en general. Como una de las recomendaciones, plantearon la instauración de tres niveles de organización: mercadeo, bienestar social, secciones y comités de usuarios, áreas bajo las cuales funciona hoy en día la cooperativa Coomerca.

Una de las causas que se le ha atribuido a las deficiencias administrativas del sector público, ha sido la falta de formación gerencial de sus dirigentes y la improvisación de políticas; las plazas de mercado han afrontado numerosos problemas administrativos gracias a la administración gubernamental, de manera que la alternativa ha sido entregárselas a los comerciantes (Mendoza, 2002). A pesar de que hoy en día, se cuenta con otro tipo y modelo administrativo, las plazas de mercado aún están en la tarea de construir un proceso formal a nivel administrativo, una estructura organizacional definida, y unas políticas claras en relación a la Gestión del Talento Humano, dado que todavía se encuentra dentro de su administración una estructura tradicional donde un cargo desempeña múltiples roles, en Coomerca por ejemplo no existe un responsable de los procesos de Gestión del Talento Humano, las funciones están distribuidas entre la Gerencia, el área de Bienestar social y algunos cargos operativos como los supervisores. Esta problemática es similar a lo que acontece en diferentes microempresas lácteas en Ecuador, donde por ejemplo el propietario desempeña múltiples designaciones como administrador, financiero, gerente de producción, entre otros (Marmol, 2007). En las Pymes colombianas, las áreas de gestión humana también funcionan bajo esta dinámica. Un estudio en microempresas bogotanas; de 6 organizaciones encuestadas, solo una tenía un área conformada de Gestión humana, en las cinco restantes, las funciones del área estaban a cargo de una persona a quien le asignaban el manejo del personal pero a su vez tenía otras responsabilidades frente a la empresa (Pérez, 2003). Ante este panorama cabe preguntarse,

¿cuáles pueden ser las consecuencias de no contar con un área responsable de la Gestión del Talento Humano dentro de una organización? O ¿cuál es la importancia de contar con esta área dentro de una empresa?. Más adelante se tratará de dar respuesta a estos interrogantes, una vez se describa el panorama actual de una de las principales plazas de mercado de Medellín y se introduzca el tema legislativo en relación a la Gestión del Talento Humano en Colombia.

A partir del panorama planteado, se observa que los estudios referenciados pertenecen al período comprendido entre el año 2002 y 2010, no se cuenta con información actualizada a causa del escaso desarrollo del tema. Se puede concluir que se evidencia la necesidad de establecer más líneas de investigación acerca de las plazas de mercado, su caracterización y problemáticas, ya que además de que no se encuentra información reciente, las plazas de mercado han atravesado una serie de transformaciones, entre ellas administrativas, que han impactado su funcionamiento y el desarrollo de sus procesos, surgiendo entonces la imperante necesidad de contrastar los antecedentes de investigación existentes con la realidad actual. Adicional a ello, no existen estudios que den cuenta acerca de cómo es la Gestión del Talento Humano en este sector, los casos más cercanos, corresponden a estudios realizados en diferentes Pymes colombianas.

---

### **Coomerca, un modelo de las plazas de mercado en Medellín**

---

En Medellín no se cuenta con estudios previos que den cuenta de cómo son los procesos organizacionales y la Gestión del Talento Humano en las plazas de mercado.

El grupo de investigación Psiqué y Sociedad de la Fundación Universitaria María Cano en Coomerca, a partir de su investigación “Percepción de los empleados de Coomerca sobre el impacto en su bienestar laboral a partir de la implementación de nuevos procesos inherentes a gestión humana en la empresa” pueden brindar información acerca de cómo funcionan y qué características tienen hoy en día las plazas de mercado.

Coomerca es una cooperativa encargada de administrar integralmente la plaza minorista José María Villa de la ciudad de Medellín. Es una entidad que pertenece al Municipio de Medellín y por tanto tiene unas políticas de contratación definidas.

De acuerdo a lo evidenciado en los acercamientos iniciales e investigación realizada por el grupo de investigación Psiqué y Sociedad en Coomerca (González & Montoya, 2016), no se presentan problemáticas en relación a las modalidades de contratación de su personal, tipo de población que vincula, trabajo infantojuvenil, entre otros, sin embargo, sus procesos administrativos y en general, el modelo de Gestión del Talento Humano que implementa, tal como en muchas Pymes colombianas, obedece a prácticas muy incipientes, son actividades aisladas, que no hacen parte de un proceso y no poseen un procedimiento claro establecido; además no cuentan con un departamento responsable que planee, diseñe y despliegue los procesos de Gestión del Talento Humano; las acciones que ejecuta en relación a la selección, formación y seguridad y salud en el trabajo, están a cargo de un área denominada bienestar social y de la gerencia.

Desde el segundo semestre del 2015, una de las acciones realizadas por el grupo

de investigación, la empresa y la Asegurado de Riesgos Laborales (ARL) <sup>1</sup>, comenzaron a realizar una serie de diagnósticos e intervenciones, antes inexistentes en dicha cooperativa. La ARL realizó la primera medición de riesgo psicosocial, cuyos resultados evidenciaron falencias en relación a relaciones interpersonales, trabajo en equipo, adaptación al cambio, comunicación asertiva, liderazgo; falta de empoderamiento por parte de la dirección de algunas áreas, sobrecarga laboral, jornadas laborales extensas, estilos de mando, entre otros. Psiqué y sociedad se encargó de la intervención clínica de estos factores. Por tanto, sus problemáticas dan cuenta de falencias a nivel administrativo, de planeación, estructuración de los procesos de Gestión del Talento Humano y diferentes fenómenos psicosociales que afectan la salud mental y bienestar de los trabajadores y que requieren del acompañamiento e intervención de profesionales capacitados y competentes en el tema. De ahí la importancia que en las organizaciones, exista un área responsable de planear, ejecutar, velar por el adecuado funcionamiento e intervenir, los procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano y no sean funciones o tareas disgregadas en profesionales ajenos al tema.

La investigación realizada por el grupo de investigación Psiqué y sociedad de la María Cano, ratifica la necesidad de contrastar los antecedentes de campo referenciados, en relación a la caracterización de las plazas

1 Conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos en Colombia, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan (Ministerio de salud y protección social).

de mercado y sus principales problemáticas, con las prácticas y estado actual de este tipo de organizaciones, y así poder evidenciar las falencias vigentes y el real estado de los procesos de Gestión del Talento Humano en este sector, para dar respuesta a la pregunta inicial del presente artículo, si estas corresponden a un proceso escaso e insuficiente o realmente están avanzando hacia una construcción y definición.

### Normatividad y Gestión humana en Colombia

Durante las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado, aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización, la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales y la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social. Como resultado, surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de Gestión del Talento Humano como selección, evaluación y remuneración, pero principalmente con el objetivo, de darle adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores (Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, 2007).

La normatividad colombiana plantea una serie de disposiciones que reglamentan el ejercicio de las organizaciones y sus deberes en relación a procesos como contratación, seguridad social, acoso laboral, entre otros. Todos estos procesos se fundamentan en los ejes de derecho al trabajo, principios y derechos fundamentales en el trabajo, derecho a la seguridad social, instrumentos para la promoción del trabajo, contrato de tra-

bajo, generación de empleo para población vulnerable, migración laboral, legislación laboral y salarios, jornadas y prestaciones sociales (Ministerio de salud y de protección social, 2016). Algunas de las principales leyes son:

- La Ley 100 del 1993 reglamenta el cumplimiento de la afiliación al sistema general de seguridad social, definido como “el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad” (Congreso de la República de Colombia, 1993).
- La ley 789 del 2002, define en el artículo primero al sistema de Protección social, como el “conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo” (Congreso de la República de Colombia, 2002).
- La ley 1562 de 2012 define el Sistema general de riesgos laborales, como “el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender, a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que pue-

dan ocurrirles con ocasión o como consecuencia de los trabajos que desarrollan” (Congreso de la República de Colombia, 2012). Esta ley define también las demás disposiciones en material de salud ocupacional, relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo, enfermedades laborales y mejoramiento de las condiciones de trabajo.

De igual manera, existe EL CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, el cual según el Artículo Primero, tiene como finalidad primordial, lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Dicta diferentes disposiciones en relación al trabajo y sus definiciones, elementos esenciales, modalidades de contrato, prórrogas, suspensiones, terminaciones, su aplicabilidad, derechos y garantías, prohibiciones, entre otros (Decreto Nacional 2663 de 1950).

A pesar de existir una reglamentación clara en relación al trabajo, Colombia sigue presentando un panorama poco favorable en cuanto a su cumplimiento y aplicación. Galvis (2012) realizó una descripción acerca de los niveles de informalidad en el país con base a los datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares, GEIH, de los trimestres 2010-II a 2011-I. Encontró que el porcentaje de personas ocupadas que laboran como informales en las 23 ciudades principales (Barranquilla, Bogotá, Manizales, Bucaramanga, Medellín, Cartagena, entre otras) varía entre el 56% y el 62%. Nuevamente se encuentran diferencias en relación al género, de la población informal, cerca del 45% de los individuos en la muestra pertenecen al sexo femenino. El nivel educativo también es otra

variable de influencia, el 67% de estos individuos poseen estudios de básica primaria o secundaria, mientras que el 31% alcanzaron estudios universitarios.

De acuerdo a las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, para el período comprendido entre Diciembre 2014- y Febrero 2015, la proporción de ocupados informales en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 48,3 % (Bogotá D.C, Medellín-Valle de Aburra, Cali-Yumbo, Barranquilla-Soledad, Bucaramanga-Girón-Piedecuesta-Floridablanca, Manizales y Villamaría, Pasto, Pereira-Dos quebradas y la Virginia, Cúcuta-Villa del Rosario-Los Patios y el Zulia, Ibagué, Montería, Cartagena, Villavicencio); para las 23 ciudades en total y áreas metropolitanas en el mismo trimestre, fue de 49,5 % (DANE, 2015). Para el trimestre de diciembre 2015 - febrero 2016 la proporción de ocupados informales en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 47,2%; para el total de 23 ciudades y áreas metropolitanas, fue de 48,4% (DANE, 2016). En el trimestre de Junio- Agosto 2016 la proporción de ocupados informales en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue de 47,4%. Para el total de 23 ciudades y áreas metropolitanas, fue 48,5% (DANE, 2016).

La informalidad y la flexibilización laboral no ha sido un proceso fortuito, obedece en cierta medida a una forma de responder a las exigencias del sistema pos-moderno. Los años 90 fueron escenario del primer paso de las profundas reformas de las instituciones jurídico-laborales que tuvieron como objetivo la flexibilización, dando paso a diferentes fenómenos, entre ellos nuevas modalidades de contrato regidas por reformas flexibili-

zadoras, que aunque disminuían garantías a los insider, aumentaban las posibilidades a los outsider de entrar en el mercado de trabajo (Jaramillo, 2010). No obstante, la flexibilización se ha convertido en una precarización, donde las personas son afectadas por la inestabilidad laboral, la discontinuidad en la seguridad social y por los limitados ingresos económicos (Gómez, 2014), aspectos que no solo afectan la calidad del empleo sino también tienen implicaciones en la realidad subjetiva de los trabajadores. Es así como el contrato psicológico que se establece entre empresa y colaborador, se deteriora, en la medida que las expectativas y sentido de pertenencia por cada una de las partes disminuye ante la falta de garantías y compromiso.

Estos datos son corroborados por Gómez, Galvis-Aponte, & Royuela (2015), quienes a partir de la revisión de la literatura, concluyen que en Colombia ha existido un aumento en el subempleo, el trabajo de tiempo parcial, el desempleo y la informalidad a largo plazo, además de que se observan pocos avances en la afiliación a la seguridad social (salud y pensiones). En relación a la calidad del trabajo, conformada por variables como: acceso al empleo; trabajo infantil y trabajo forzado; ingresos laborales, desarrollo de habilidades y aprendizaje, horas de trabajo y arreglos de jornada laboral, flexibilidad, balance entre vida laboral y no laboral, trato justo en el empleo, trabajo seguro, protección social, diálogo social, estos investigadores observan que en promedio, el mercado laboral en Colombia es de baja calidad y la calidad del trabajo es mejor para trabajadores con alto nivel educativo y que están empleados en grandes empresas.

En el caso de las plazas de mercado, los antecedentes de campo citados inicialmente, mostraban un panorama muy similar al de las estadísticas referenciadas en el DANE, gracias a la presencia de fenómenos como el subempleo, la informalidad, el trabajo infantil; sin embargo hoy en día, gracias a la Ley 142 de 1994, las entidades públicas no pueden administrar este tipo de establecimientos. Es así como por ejemplo en Coomerca hoy en día, todos los empleados son vinculados directamente con la compañía, lo que descarta la presencia de las problemáticas mencionadas anteriormente aunque no suprime la existencia de otro tipo de dificultades, que aunque no se relacionan con el tema legislativo, si hacen aulisión al nivel de desarrollo y ejecución de los procesos de Gestión del Talento Humano.

---

### **¿Por qué es importante la implementación de un modelo de Gestión del Talento Humano en las organizaciones?**

---

Llanos (2005) define la Gestión del Talento Humano como la puesta en marcha del proceso administrativo, cuyo objetivo es la maximización de los recursos humanos dentro de las organizaciones, lo cual comprende la adecuada dirección, ubicación, conservación y desarrollo del factor humano, así como la optimización de la interacción entre persona-organización, en beneficio de ambos, para la consecución de los objetivos organizacionales.

Otros autores afirman que la Gestión del Talento Humano es el conjunto de actividades que movilizan a las personas que integran una organización para el logro de

los objetivos que le son propios (Acosta, 2008; Bermejo, 2009; Calderón Hernández, 2004).

Gallego (2008) manifiesta que existen dos visiones desde las cuales se puede describir la gestión humana. La primera es una concepción funcionalista, en la cual sus procesos como diseño de cargos, selección, desempeño, capacitación, entre otros, se llevan a cabo de manera independiente, constituyéndose en fines como tal, a pesar de que cada una tiene un propósito, no existe interrelación entre un proceso y otro. Por otro lado, la Gestión del Talento Humano desde una perspectiva estratégica, es contemplada como un subsistema de la organización que interactúa con los demás sistemas

La Gestión del Talento Humano parte de la premisa de que los seres humanos son talentos y no recursos, que cuentan con posibilidades de desarrollo y además aportan a la organización (Pardo, 2013), son inversores de talento, capacidad, conocimiento y compromiso (Hernández & Martí, 2006), va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2007).

La Gestión del Talento Humano y gestión de recursos humanos, aunque muchas veces se utilicen como sinónimos, tienen una conceptualización diferente. La gestión de recursos humanos se enfoca en análisis de cargos, reclutamiento, selección, capacitación, seguridad e higiene, remuneración, evaluación del desempeño y auditoría (Bonache & Cabrera, 2002; Chiavenato, 2007). La Gestión del Talento Humano es un proceso no solo al servicio de la estrategia de la organización, sino que también debe influir en la definición de la misma, en torno a dos

dimensiones esenciales, las personas y puestos de trabajo clave, y una serie de procesos o fases fundamentales que son atracción, selección, identificación, desarrollo y retención, es la tarea de la empresa responder y gestionar ambas dimensiones (Alonso & García, 2014), la Gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones es incluso es más un fenómeno, que una construcción teórica (Dries, 2013).

Por tanto, la Gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones ha trascendido el papel de oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, al de un área estratégica para el cumplimiento de objetivos organizacionales (Beer, 1997) como se citó en (Alles, 2005; Alles, 2008; Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, 2010).

En una organización, los recursos humanos están conformados por los individuos que la integran, dotados por conocimientos, experiencia, individualidad y diversidad de competencias que contribuyen al alcance de los objetivos y metas de la organización (Briceño & Godoy, 2012).

Price Waterhouse (como se citó en Calderón et al., 2010) señala que existen efectos positivos de la inversión en recursos humanos sobre los resultados organizacionales incluso la productividad. Carmona (2004) afirma que la importancia del talento humano de una organización y los beneficios que este puede ofrecerle a la misma, dependen de la forma en la cual se diseñen e implementen los procesos y/o actividades de gestión humana. La concepción del talento humano como un factor clave y relevante dentro de las organizaciones implica que se deben diseñar e implementar estrategias

adecuadas que permitan obtener beneficios de las personas, pero a su vez satisfacer las necesidades de estos trabajadores y proporcionarles calidad de vida laboral y personal (García & Duque, 2012; Gómez, 2010).

Sin embargo, a pesar de encontrarnos en la modernidad, ubicarnos en un era de la información caracterizada por el auge de la tecnología como sistema de información, haber avanzado al menos desde la conceptualización, en lo que es la Gestión del Talento Humano, muchas organizaciones, entre ellas las plazas de mercado, se desplazan entre características de una y otra era; un ejemplo de ello es considerar al hombre como recurso de producción (Aktouf, 1998; Chiavenato, 2007), precepto heredado de la era de la industrialización clásica; se ignora o desconoce que, el talento humano es un capital intangible que otorga valor en las organizaciones y a pesar de que la literatura reconoce al trabajador como el elemento más importante dentro de una organización, la realidad que se evidencia es otra (Briceño & Godoy, 2012).

El Capital humano, otro elemento que hace parte de la Gestión Talento Humano, es un componente al que los individuos conceden gran relevancia, ya que representa los activos en los que la organización invierte, evidenciados en salud, salarios, calidad de trabajo, entre otros, considerados muchas veces más un gasto que una inversión (Briceño & Godoy, 2012). Como se observo anteriormente, existen múltiples problemas en relación a este tema dentro de las plazas de mercado según lo refieren los antecedentes; el estudio de Vargas & Restrepo (2002) evidenció la precariedad de los mecanismos de contratación y garantías que se le ofre-

cen al personal; Briceño & Pinzón (2005) dan cuenta del fenómeno en Bogotá, donde de igual manera se presenta un alto porcentaje de población infantil, con escasas garantías y ausencia de programas que velen por el bienestar y seguridad de los trabajadores. Sin embargo, es importante que se realicen nuevos estudios en relación al tema, ya que como se ha mencionado, la información encontrada al respecto no es reciente y muy posiblemente varias de estas características han cambiado.

Los sistemas de compensación en el país son limitados, en la medida que se orientan únicamente hacia el cumplimiento de requisitos de ley y no son pensados de manera estratégica (Calderón et al., 2004). En las plazas de mercado, las prácticas de compensación, en muchas ocasiones ni siquiera cumplen con los requisitos de ley, tal como se evidencio dentro de los estudios de Vargas Gutiérrez & Restrepo Osorio (2002), sin embargo en el caso de Comerca la política de contratación es la vinculación directa del personal con la empresa. Por tanto este aspecto también debe ser contrastado con investigaciones más recientes.

La Gestión del Talento humano en las organizaciones debe fortalecerse; el individuo dentro de la organización, adquiere continuamente conocimiento a través del tiempo que se convierte o transforma en valor para la organización y a pesar de que es intangible, se traduce en la calidad de los servicios y productos que ofrece la empresa (Briceño & Godoy, 2012), tornandola competitiva. Por tanto, invertir en la Gestión del Talento Humano, en su formación y potencialización, no debe considerarse como un gasto sino como una inversión.

En Colombia son pocos los estudios que den cuenta del estado de los departamentos de Gestión humana en el país, sus prácticas y actividades estratégicas, las relaciones entre gerencia y otras dependencias (Calderón et al., 2010), más aún en organizaciones como plazas de mercado y microempresas similares, que se rigen por modelos administrativos tradicionales.

Calderón, Montes, & Tobón, (2004) afirman a partir de varios estudios, que en Colombia, en las medianas empresas hay ausencia de una integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial, sin embargo si es posible evidenciar esta relación en empresas grandes (Calderón, 2006). Jaramillo (2005) afirma que los empresarios de las Pymes en materia de legislación laboral y contratación, perciben altos costos de los aportes a la seguridad social, prestaciones sociales y parafiscales. El 77% de los empleados de las Pymes en Colombia están contratados a término indefinido, el 13% a término fijo y el 10% como empleados temporales (Rodríguez, 2003) como se citó en (Jaramillo, 2005). Pérez (2003) realizó un estudio en seis Pymes de la ciudad de Bogotá encontrando que no existen procesos formales y técnicamente estructurados de Gestión humana, sin embargo desarrollan algunos procesos de manera empírica, principalmente los relacionados con aspectos legales y contractuales. Pérez (2007) estudió el estado de Componentes y variables relacionadas con la Cultura y Estructura Organizacional en 40 Pymes de Bogotá valorando su grado de desarrollo en una escala de 1 a 100, encontrando la mayoría de componentes evaluados en un nivel de 25 a 50, lo que se puede traducir en altos niveles de informalidad. En el caso

de Medellín, López, Sepúlveda, & Arenas (2010) a través de una serie de entrevistas a 57 directores de Gestión humana de empresas medianas en Medellín, encontraron que el 75% de ellas, crearon los departamentos de gestión humana después de 1993; sus hallazgos indican además que, en este tipo de organizaciones, las áreas de gestión humana están conformadas por dos personas y las profesiones se distribuyen en: administradores de empresas (35,51%), psicólogos (15,94%), contadores (15,22%), ingenieros (10,87%) y comunicadores (8,70%).

Un ejemplo concreto de esta problemática son los procedimientos establecidos para los procesos de selección; Calderón et al. (2004) afirman que este varía de acuerdo al tamaño de la empresa, en las grandes empresas se basan en criterios socioculturales y técnicos, mientras que en las Pymes, priorizan procesos como la referenciación, entrevistas y certificaciones. Tal es el caso de Coomerca, donde generalmente los candidatos son reclutados y preseleccionados a partir de referencias y recomendaciones, sin realizar un proceso formal de reclutamiento y selección basado en el cumplimiento de características del perfil a nivel académico y laboral, competencias y habilidades para el cargo. Jaramillo (2005) corrobora este fenómeno con el estudio realizado a 48 empresas en Barranquilla, en donde encontró que por ejemplo el medio de reclutamiento externo más utilizado con un 77% en la Pymes, es la referencia que hacen los empleados de amigos, conocidos o familiares, lo que le puede restar formalidad y rigurosidad al proceso de selección.

La Gestión del Talento Humano ha recorrido una gran parte del camino, en su labor

de ser reconocida como una función estratégica dentro de las organizaciones, ya que como afirman Calderón et al. (2004), aporta a la productividad al motivar y formar a los empleados, volviendolos más eficientes. Sin embargo, empresas donde ni siquiera se ha logrado un nivel de desarrollo en relación a las prácticas de administración de personal, es difícil que incorporen los nuevos elementos que hacen parte de la nueva concepción de la Gestión del Talento Humano como el Desarrollo de capital humano, Gestión del cambio, entre otros.

Las plazas de mercado, hacen parte de ese sector de organizaciones, en los que aún las prácticas de Gestión del Talento Humano son incipientes, disgregadas y además no alcanzan una aproximación al desarrollo de nuevos conceptos y modelos que permitan una real Gestión del Talento Humano, se limitan a un componente administrativo y funcionalista.

Ospina (2010) afirma que la Gestión Humana continúa centrándose en un foco operativo y su componente de "Administración de Personal", por lo cual es importante continuar modificando este paradigma de manera que se centre en generar valor para el cliente, las partes interesadas y que se adecúe a las exigencias del entorno.

Tal como lo manifiestan Vásquez & Vásquez (2006) la gestión de personas, ha adquirido un significado más socializador, integrador y humanizante, se ha evolucionado, al menos teóricamente, en que las personas se gestionan, no se administran, las personas son talentos, no recursos, pero a nivel de práctica y ejecución, muchas organizaciones siguen situandose desde un paradigma operativo y administrativo, que

impide la materialización de la concepción humanizante del ser humano en el trabajo.

---

## Conclusiones y recomendaciones

---

Uno de los limitantes del estudio, es la falta de antecedentes de campo recientes que realicen una caracterización de la situación actual de las plazas de mercado, describiendo sus características y problemáticas. Sin embargo, el hecho de no encontrar información reciente al respecto, ratifica la necesidad de realizar este tipo de estudios, al igual que muestra que la gestión humana no es un tema desarrollado dentro de este sector.

Los fenómenos referenciados dentro de los antecedentes de campo en relación a trabajo infanto-juvenil, condiciones laborales, entre otros, de acuerdo al acercamiento realizado con Coomerca, parecen no ser problemáticas vigentes dentro de las plazas de mercado actuales, sin embargo siguen presentandose dificultades de orden administrativo y en general inherentes a la Gestión del Talento Humano en este tipo de organizaciones, que impactan el bienestar y la salud mental de los trabajadores.

La información recabada por el grupo de investigación Psiqué y sociedad de la Fundación universitaria María Cano acerca de Coomerca, la entidad administradora de la plaza minorista José María Villa, da cuenta que existen algunas prácticas de gestión humana dentro de esta plaza de mercado, sin embargo no hay una estructura ni unos procesos formales, desarrollando prácticas tradicionales y rudimentarias propias de muchas Pymes en el país, que no responden a las necesidades actuales de la Gestión

del Talento Humano, así como tampoco conceden el valor suficiente al individuo como capital intangible que otorga valor en la organización.

El diagnóstico de riesgo psicosocial realizado en Coomerca, evidencia una serie de problemáticas como sobrecarga laboral, estilos de liderazgo, carencias en la formación, entre otros, procesos que hacen parte de la Gestión del Talento Humano y que por tanto obedecen posiblemente a la falta de estructuración de procesos, políticas y procedimientos claros al respecto, al igual que la conformación de un área específica que se responsabilice del diseño e implementación de un modelo claro y definido de Gestión del Talento Humano.

Dar cuenta del estado actual de las prácticas de Gestión del Talento Humano en este sector, permite visibilizar la importancia que tienen, el diseño y la implementación de los modelos de Gestión del Talento Humano en las organizaciones, dentro de las cuales se encuentra el individuo como eje central de intervención, en la medida que al promover su desarrollo se incrementa su productividad, aspecto que finalmente buscan todas las organizaciones.

La Gestión del Talento Humano debe obedecer a un modelo integrado, un sistema, un proceso estratégico y transversal a las organizaciones independientemente de su tamaño, no es suficiente con el despliegue de acciones o prácticas aisladas que solo mitiguen algunos efectos pero no logran abarcar e impactar a toda la organización, al igual que tampoco permiten ubicar el individuo como eje central dentro de la misma.

Por tanto, la Gestión del Talento Humano dentro de las plazas de mercado en Colombia, muestra cierto grado de avance en su construcción, sin embargo aún obedece al diseño e implementación de prácticas aisladas y no constituyen un modelo integrado de Gestión del Talento Humano; además muchas de estas acciones son ejecutadas de manera artesanal, no obedecen a una integración teórica y práctica de los saberes de la Psicología organizacional, aspecto corroborado dentro de la poca información encontrada en la literatura, en relación a la implementación de estos modelos dentro de las Pymes.

La invitación es entonces a seguir fortaleciendo los procesos de la Gestión del Talento Humano desde lo teórico y lo práctico, integrando saberes y necesidades de este campo ocupacional de la Psicología a nuevos escenarios y no solo a las grandes empresas, dentro del cual se siga velando por el bienestar y ajuste de intereses entre el individuo y la organización.

---

## Referencias

---

- Acosta, G. (2008). Gestión de recursos humanos en la administración tributaria Venezolana. *Observatorio laboral Revista Venezolana*, 79-100.
- Aktouf, O. (1998). La administración: entre tradición y renovación. *Universidad del Valle*.
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2018). Las plazas de mercado de Bogotá. Recuperado de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/bogodatos/las-plazas-de-mercado-de-bogota>

- Alles, M. A. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Granica.
- Alonso, A., & García, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *OmniaScience*.
- Bermejo, A. J. (2009). Responsabilidad social: Factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*.
- Bonache, J., & Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas : evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall.
- Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: un capital intangible que otorga valor a las organizaciones. *Daena: International journal of good conscience*, 57-67.
- Briceño, L., & Pinzón, Á. M. (2005). Trabajo Infantil en una Plaza de mercado de Bogotá, Colombia. *Revista de salud pública*, 26-38.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en dirección de personas. *pensamiento & gestión*, 158-176.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración*, 9-55.
- Calderón, G., Montes, A., & Tobón, M. P. (2004). Prácticas de recursos humanos y lo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad eafit*, 9-25.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación al sistema integral. *Cuad. Adm. B*, 13-36.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. M. (2007). LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS DE LA PRÁCTICA Y DE LA INVESTIGACIÓN. *Entrevista de administración y economía para Iberoamérica*, 39-64.
- Carvajal, A. (11 de Agosto de 2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://direccionrrhh.blogspot.com.co/2012/08/norma-colombiana-de-la-gestion-de.html>
- Castaño, R. E., & Raigosa, B. E. (2001).  *Mercados populares mayoristas de alimentos en la zona Andina central Colombiana*. Centro editorial universidad de Caldas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: The McGraw-hill.
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 100 de 1993 Nivel Nacional*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>
- Congreso de la República de Colombia. (2002). *Ley 789 de 2002 Nivel Nacional*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6778>
- Congreso de la República de Colombia. (2012). *Mintrabajo*. Obtenido de <http://>

mintrabajo.gov.co/normatividad-julio-  
leyes-2012/712-ley-1562-del-11-de-  
julio-de-2012.html

DANE. (2015). *Medición del empleo informal y Seguridad Social*. Medellín. Recuperado el Octubre de 2016, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

DANE. (2016). *Medición del empleo informal y seguridad social*.

DANE. (2016). *Medición del empleo informal y seguridad social*. Recuperado el Octubre de 2016, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

Decreto Nacional 2663 de 1950 . (s.f.). *CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Dries, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the. *Human Resource Management Review*, 267-271.

El país . (27 de Octubre de 2016). Preocupación por deterioro de plazas de mercado de Cali. *El país.com.co*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/reclamos-por-falta-reinversion-plazas-mercado-cali>

Gallego, M. (2008). Gestión humana basada en competencias. *Universidad Eafit*.

Galvis A., L. A. (2012). Informalidad laboral en las áreas urbanas de Colombia.

#### COYUNTURA ECONÓMICA: INVESTIGACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL.

García, M., & Duque, J. (2012). Gestión humana y responsabilidad social: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables en las organizaciones. *Libre empresa*, 13-37.

Gómez, M. A. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle de Aburrá-Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 225-236.

Gómez Vélez, M. A. (2014). Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo. *REVISTA DIVERSITAS - PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA*, 103-116.

Gómez, M. S., Galvis, L. A., & Royuela, V. (2015). *Calidad de vida laboral en Colombia: un índice multidimensional difuso*. Cartagena: Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional.

González, E., & Montoya, J. (2016). *Percepción de los empleados de Coomerca sobre el impacto en su bienestar laboral a partir de la implementación de nuevos procesos inherentes a gestión humana en la empresa*. Medellín.

Guataquí R, J. C., García S., A. F., & Rodríguez A., M. (2010). El perfil de la informalidad laboral en Colombia. *Perfil de Coyuntura Económica*.

Hernández, F. E., & Martí, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*.

Jaramillo, I. D. (2010). Presente y futuro del derecho del trabajo: breve historia jurídica del derecho del trabajo en Colombia. *Opinión Jurídica*, 57-74.

- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña, y mediana empresa vinculada al programa de Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y gestión*, 103-137.
- Llanos, J. (2005). *Integración de recursos humanos*. Trillas.
- López, E., Sepúlveda, C. I., & Arenas, H. (2010). la consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios gerenciales*, 149-168.
- Marmol, L. H. (2007). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS Y DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MICROEMPRESAS DE PROCESAMIENTO DE LÁCTEOS*. Tesis de maestría, Quito.
- Mendoza, V. G. (2002). *Diagnóstico de mercado agrícola y agroindustrial en Colombia*. Géminis.
- Ministerio de salud y de protección social. (3 de Noviembre de 2016). *Estudios regionales del mercado de trabajo*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/trabajoEmpleo/Paginas/legislaci%C3%B3nlaboralenColombia.aspx>
- Ministerio de salud y protección social. (s.f.). *Aseguramiento en riesgos laborales*. Bogotá.
- Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en Gestión humana. *Revista ciencias estratégicas*, 79-97.
- Pardo, L. P. (2013). Gestión del talento humano. *REVISTA ARBITRADA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES A.C.*, 60-71.
- Pérez, R. (2007). Estructura y cultura organizacional en la pyme colombiana: análisis en empresas colombianas. *Cuadernos de administración*.
- Pérez, R. I. (2003). Propuesta de un modelo de Gestión humana y cultura organizacional para Pymes innovadoras. *REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS*, 46-65.
- Quintero, D. (2008). Alimentación familiar: una mirada a la cotidianidad en un barrio de clase media en Calí. *Sociedad y economía*, 60-81.
- Restrepo, J. W. (2012). Plazas de mercado en Medellín como centro de distribución. *Revista Universidad de Eafit*.
- Vargas, A., & Restrepo, H. (2002). Trabajo infantil y juvenil en una plaza de mercados de Medellín, año 2000. *Revista Cubana Salud Pública*.
- Vasquez, R., & Vasquez, X. (2006). Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos. *Folleto Gerenciales*.

