

# Gerencia organizacional: Retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial

Compiladores:

Dolly Yamile Mayorca Beltrán

José Luis Díaz Ballesteros

José Luis Duque Ceballos

Emilio José Corrales Castillo



**Universidad  
Pontificia  
Bolivariana**

658.1  
M473

Mayorca Beltrán, Dolly Yamile, compilador

Gerencia organizacional: retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial / Compiladores, Dolly Yamile Mayorca Beltrán [y otros 3] -- 1 edición -- Medellín : Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Montería, 2020. 223 páginas, 16.5 x 23.5 cm.

ISBN: 978-958-764-909-3 (versión digital)

1. Gerencia organizacional -- 2. Comportamiento organizacional -- 3. Innovación empresarial -- I. Díaz Ballesteros, José Luis, compilador -- II. Duque Ceballos, José Luis, compilador -- III. Corrales Castillo, Emilio José, compilador -- IV. Título

CO-MdUPB / spa / rda  
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Varios autores

© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana

Vigilada Mineducación

**Gerencia organizacional: retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial**

ISBN: 978-958-764-909-3 (versión digital)

DOI: <http://doi.org/10.18566/978-958-764-909-3>

Primera edición, 2020

Escuela de Economía, Administración y Negocios

Facultad de Administración de Empresas

Grupo de Equipo de Estudios Económicos y Administrativos para el desarrollo regional -ESDER-.  
Seccional Montería

**Arzobispo de Medellín y Gran Canciller UPB:** Mons. Ricardo Tobón Restrepo

**Rector General:** Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

**Rector Seccional Montería:** Pbro. Jorge Alonso Bedoya Vásquez

**Vicerrector Académico Sede Medellín:** Álvaro Gómez Fernández

**Vicerrector Académico Montería:** Roger Góez Gutiérrez

**Decana de la Escuela de Economía y Administración:** Aura Tatiana García

**Editor:** Juan Carlos Rodas Montoya

**Gestora Editorial Seccional Montería:** Flora del Pilar Fernández Ortega

**Coordinación de Producción:** Ana Milena Gómez Correa

**Diseño y diagramación:** María Isabel Arango Franco

**Corrección de Estilo:** Isadora González Rojas

**Dirección Editorial:**

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2020

Correo electrónico: [editorial@upb.edu.co](mailto:editorial@upb.edu.co)

[www.upb.edu.co](http://www.upb.edu.co)

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

**Radicado:** 1982-01-05-20

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

# Variables que inciden en la generación de valor en el área de talento humano

---

José Luis Duque Ceballos<sup>1</sup>

Alexis Franco Urrea<sup>2</sup>

Diego Fernando Vargas Calderón<sup>3</sup>

Jonathan Calderón Guzmán<sup>4</sup>

Sergio Díez Vanegas<sup>5</sup>

## Resumen

A continuación se presenta la investigación desarrollada y sus conclusiones sobre las variables que inciden en la generación de valor a las organizaciones, vistas desde el área de talento humano, en donde se toman en cuenta los aportes teóricos de diferentes autores para dar un óptimo resultado sobre la importancia que las variables que se desarrollan en este escrito representan para la organización, teniendo en cuenta que las organizaciones han empezado a darle valor a su recurso humano y hoy en día le apuestan a un personal capacitado y competente.

Las variables o categorías que se desarrollan son factores que influyen directamente sobre la generación de valor en las organizaciones, e incluso las empresas han empezado a medir los resultados financieras

---

1 Administrador de empresas, magíster en Ciencias de la organización, candidato a doctor en Administración. Director de la maestría en Dirección Empresarial, Universidad Santiago de Cali, joseduque@usc.edu.co.

2 Estudiante de Administración de Empresas, Universidad Santiago de Cali, alexitofranco2000@gmail.com.

3 Estudiante de Administración de Empresas, Universidad Santiago de Cali, dfvargasc@gmail.com.

4 Estudiante de Administración de Empresas, Universidad Santiago de Cali, jcalderong@hotmail.es.

5 Estudiante de Administración de Empresas, Universidad del Valle, sergiovanegas69@gmail.com.

que estas prácticas de la gestión de los recursos humanos representan para la organización, aunque no es una experiencia que se acoge a las regulaciones gubernamentales. Es una práctica que permite conocer el significativo aporte del capital humano a las organizaciones, un claro ejemplo de esas empresas es SKANDIA, que mide a sus colaboradores como un activo intangible y que le permite conocer los aportes de ellos hacia su empresa.

**Palabras clave:** liderazgo, comportamiento organizacional, competencias, clima y cultura organizacional, gerencia estratégica.

## Introducción

La presente investigación hace un aporte cualitativo a los procesos de gestión humana, teniendo en cuenta diferentes categorías que hacen parte del proceso y que son de gran importancia por el impacto que estas producen en la organización. Además, estas categorías son importantes para el desarrollo competitivo de una organización; por otra parte, las categorías que se desarrollan en la investigación son prácticas que se impulsan constantemente en las organizaciones en busca de una mayor productividad de su personal, la investigación pretende orientar al lector sobre las prácticas más apropiadas en el manejo del capital humano para lograr que estén encaminados hacia los objetivos organizacionales.

La gestión de los recursos humanos es uno de los temas que más se aborda en el ámbito organizacional, dado que hoy en día resulta de mucha importancia, pues en las organizaciones el recurso indispensable es el capital humano, por ende, es significativo conocer las técnicas para el manejo de este y garantizar que el personal esté orientado hacia el cumplimiento de los objetivos.

Esta investigación aborda categorías como el liderazgo, las competencias, las capacidades, la gestión estratégica y el comportamiento organizacional y se centra en los aportes de estas categorías para lograr que una empresa sea competitiva.

## Objetivos

### Objetivo general

Determinar las variables que inciden en la generación de valor en el área de talento humano.

### Objetivos específicos

1. Determinar las categorías más relevantes que aportan al desarrollo organizacional.
2. Identificar los aportes de cada una de las categorías en la creación de valor en el área de talento humano.
3. Visualizar las similitudes en cada una de las categorías que aportan al valor del talento humano en la organización.

## Marco referencial

La misión del talento humano enfrenta el gran reto de organizar y orientar el recurso humano en pro de contribuir en el aumento de la productividad, pues según Becker, Huselid y Beatty (2009) en la nueva economía del conocimiento el capital humano constituye la base esencial para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en la organización, dados los grandes cambios que traen consigo la globalización, se hace necesario que procesos como lo son: el reclutamiento, la selección, capacitación, compensación, evaluación de desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, se articulen efectivamente hacia la planeación y desarrollo estratégico de la organización.

Además, Lepak y Snell (2003) afirman que la identificación de estas contribuciones diferenciales y la comprensión acerca de cómo gestionar mejor a los empleados más valiosos resultan fundamentales para la construcción de nuevas capacidades competitivas, en donde se garantiza una generación de valor en el sector organizacional, que nace desde el recurso humano.

También, la gestión de los recursos humanos comprende según Schuler y Jackson (1987) la diferenciación de la fuerza laboral que emerge como un desarrollo teórico clave para la gestión estratégica de recursos humanos. En contraste con las teorías tradicionales que promueven una gestión homogénea de los recursos humanos en la organización.

Por otra parte, Rivero y Dabos (2017) aseguran que, a pesar del creciente interés generado sobre el tema de la gestión de los recursos humanos, las revisiones existentes a la fecha solo abordan el fenómeno de la diferenciación de la fuerza laboral de una manera muy marginal.

Teniendo en cuenta a Parra y Jaramillo (2014), quienes dicen que hoy en día las organizaciones invierten dinero para mejorar la calidad de vida laboral de sus integrantes, a través de la implementación de diferentes prácticas o procesos, en Colombia las investigaciones sobre el tema tienen más una visión funcionalista.

Es importante tener en cuenta a Barney (1991), quien plantea que los supuestos de la teoría de recursos y capacidades, son la heterogeneidad e inmovilidad de los recursos, sobre el cumplimiento de cuatro condiciones: valiosos y escasos, generadores de ventaja competitiva; imperfectamente imitable y no sustituible, es decir que están dirigidos a la sostenibilidad.

Existen ciertos sectores que, por sus dinámicas, los diferentes cambios tecnológicos demandan cambios en las competencias, dado que las mismas pueden caer en cierto grado de obsolescencia y es allí donde se debe acudir a los procesos tradicionales del talento humano como el caso de la selección, entre otros.

Por otra parte, el capital organizacional (CO) se define como el valor extraordinario creado y realizado a través de procesos únicos de organización, sistemas y estructuras de gestión. Se considera uno de los cuatro activos intangibles (los otros son: el descubrimiento/aprendizaje, atención al cliente, recursos humanos e intangibles) que impulsan el valor y el crecimiento de empresas (Lev, Radhakrishnan, y Zhang, 2009).

Además, se afirma que el papel de la capacidad de liderazgo en la transformación de los recursos es una ventaja competitiva (Sirmon, Gove, y Hitt, 2008), en donde se tiene en cuenta la manera en la que se desarrollan los colaboradores en las organizaciones, según el impacto que representan los diferentes procesos que influyen directamente sobre su desempeño.

Durante las últimas tres décadas varias corrientes de investigación han examinado la productividad de los trabajadores y las estrategias para lograr un mejor rendimiento de los empleados (Al Ariss et al., 2014 y Yi et al., 2011). Una corriente de investigación se ha centrado en el desarrollo del capital humano y la mejora de las habilidades como mecanismos eficaces para garantizar la utilización eficiente de los recursos (Barnes et al., 2015, Hayek et al., 2016 y Mellahi y Collings, 2010).

## Metodología

La metodología que orientó esta investigación fue de tipo cualitativo y se utilizó el método deductivo. Para la recolección de información se hizo una revisión bibliográfica a través de bases de datos como SCOPUS, SCINCE DIRECT, EBSCO y además en motores de búsqueda como Google Académico.

## Resultados

### Fase I

Esta fase se concentró en la búsqueda en diferentes bases de datos, es decir que la investigación se ha orientado sobre información de tipo secundaria, con el fin de realizar una revisión documental en textos verídicos que, asociados al objetivo general de la investigación, ayuden a generar un referente teórico que apruebe las variables planteadas como generadoras de valor.

Se realizó una revisión sistemática para lo que fue necesario recurrir a la búsqueda avanzada para ejecutar las bases de datos (Scopus, Google académico, Sciences Direct), de acuerdo con los parámetros de la plataforma y fue validada por un experto en bibliometría. La estructura de búsqueda se fundamentó en la unión de las palabras clave alrededor de cada valor en el área funcional del talento humano. Luego de ejecutar la búsqueda se encontraron 60 artículos, a los cuales se le aplicaron criterios de inclusión, exclusión y calidad.

Con el propósito de identificar las variables y el impacto que estas generan en la organización, cuando nos referimos a impacto se trata de la creación de valor o destrucción de este por parte del área de talento humano. En este sentido el presente estudio aborda los temas que suelen ser importantes desde el ámbito del talento humano, categorizados de la siguiente manera:

- I. Liderazgo
- II. Competencias
- III. Capacidades
- IV. Gestión estratégica
- V. Comportamiento organizacional.

A continuación, en la revisión de la presente monografía, describimos los aportes que giran en torno a la relevancia de las categorías mencionadas que se consideran generadoras de valor.

Un ejemplo de eso ha sido la organización SKANDIA, compañía de seguros y servicios financieros fundada en Suecia, que en 1995 presentó informes financieros que incluían en sus activos intangibles un documento aparte en relación con el talento humano.

## I. Liderazgo

La categoría de liderazgo hace referencia a la capacidad de influir sobre otros líderes y seguidores con el fin de alcanzar un propósito.

En las definiciones de liderazgo en relación con la acción que los líderes desempeñan dentro de las organizaciones es muy acertada la de Lussier y Achua (2005), para quienes “el liderazgo es el proceso que influye sobre otros líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (p. 7).

Díaz, O., Cardona, M. y Aguirre, D. (2014) dicen que “La dirección en las organizaciones se enfrenta al desafío de la competitividad como expresión de liderazgo, para ello construye referentes de nuevas prácticas de gestión, que garanticen la construcción de mecanismos para mayor productividad, con proyección de largo plazo” (p. 22- 28). Cuando hablamos del valor generado por el talento humano para la organización este valor influirá de manera positiva en todo el desarrollo de las actividades de la empresa.

**Tabla 1.** Teorías que aportan al liderazgo y al manejo del talento humano.

Categoría	Autores	Aportes teóricos
<b>Liderazgo</b>	Lussier y Achua (2005).	Define el liderazgo como el proceso que influye sobre otros líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio (p.7).
	Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014).	El liderazgo es el factor más determinante, pues influye en la manera en que los trabajadores tengan satisfacción dentro del trabajo, así como también se relaciona con el bienestar del trabajador; es decir el líder influye dentro de los subordinados generando un ambiente de trabajo motivador. Los líderes asumen continuamente el reto de generar cambios dentro de la organización, ya que el comportamiento de éstos se presenta como un “Mediador” de las percepciones de los trabajadores, como también puede afectar el compromiso del talento humano y el desempeño laboral, lo que contribuye con el objetivo principal del clima organizacional que es aumentar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumentar el desempeño que permita a la organización alcanzar el éxito.
	Pacheco, R. (2005).	Las competencias deseables son el conjunto de comportamientos que expresan habilidades psicosociales, dichas competencias son: liderazgo, trabajo en equipo y manejo y resolución de conflictos. Las cuales son imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso y la consecución de las metas de todos y de cada uno de sus actores.
	Díaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014)	La dirección en las organizaciones se enfrenta al desafío de la competitividad como expresión de liderazgo, para ello construye referentes de nuevas prácticas de gestión, que garanticen la construcción de mecanismos para mayor productividad, con proyección de largo plazo. En función del área de RRHH el garantizar que en la empresa se reconozca su papel y su importancia.

**Fuente:** elaboración propia.

Los autores señalados en la tabla 1 hacen un acercamiento a la definición y caracterización del liderazgo como factor fundamental dentro de las organizaciones para la generación de valor desde el talento humano. En un principio Lussier y Achua, al igual que María Guadalupe, definen el liderazgo de manera similar como proceso, haciendo referencia a la manera de aplicarse dentro de la organización como herramienta que permite alcanzar los objetivos de esta.

En relación con lo señalado por diferentes autores, se puede decir con seguridad que el talento humano debe estar formado por personas que orienten sus actividades para lograr una mejor productividad y un mayor compromiso. Quienes guíen el proceso deben ser líderes que garanticen que el recurso humano es un activo fundamental para el desarrollo y competitividad de una empresa, especialmente si estamos hablando de una generación de valor que parte desde el talento humano, enfatizada con prácticas de liderazgo aplicadas a los colaboradores de la organización.

## II. Competencias

Respecto a esta categoría se logra establecer que, en la actualidad, con los cambios en las industrias y la globalización, el desarrollo de las competencias organizacionales se ha convertido en una de las herramientas más importantes para mejorar el desempeño de los trabajadores, siempre orientada a la generación de valor dentro de la organización, ya que cuando se tiene un personal competitivo se eleva el grado de excelencia de la organización.

Según Buelna (2001) “esta herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa”. Es decir, que no solamente se necesita de un líder como se indica en la categoría anterior sino también de personal que corresponda a los requerimientos de la organización, existe la necesidad de contar con un personal competitivo que facilite la tarea del líder y contribuya con la organización.

Las competencias vistas como la capacidad real que tienen las personas para aplicar su conocimiento en el desempeño laboral es una

herramienta que contribuye como generadora de valor dentro de las organizaciones. Más adelante se asociará cómo desde la categoría de gestión del conocimiento y del talento humano por lo cual se tendrán en cuenta las características fundamentales vistas desde el conocimiento que deben poseer aquellos que hagan parte de la organización, que además los empleará y no solo teniendo en cuenta el conocimiento sino también su experiencia profesional.

Además, Sturman, Trevor, Boudreau y Gerhart (2003 p. 352) expresan “una línea de investigación ha sugerido que los empleados altamente productivos y competitivos son más propensos a optar por la compensación de pago por rendimiento, mientras que, los trabajadores menos productivos a menudo prefieren-salario fijo de compensación”.

**Tabla 2.** Teorías que aportan a las competencias al manejo del talento humano.

Categoría	Autores	Aportes teóricos
<b>Competencias</b>	Mtro Ramiro A, (2001).	Esta herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa.
	Sandoval Duque, J. L. (2014)	Los objetivos no comprenden la necesidad imperiosa de ajustar su organización a las circunstancias que determina el entorno.
	Sturman, Trevor, Boudreau, y Gerhart (2003).	"Una línea de investigación ha sugerido que los empleados altamente productivos son más propensos a optar por la compensación de pago por rendimiento, mientras que, los trabajadores menos productivos a menudo prefieren-salario fijo de compensación".
	Centeno, J. C. (2005).	En la actualidad las empresas se deben adelantar a los requerimientos del mercado laboral. Deberán enfrentar la idea de que "el cambio en sí mismo es "cambiante" y para enfrentar este hecho cada miembro de la organización deberá mantener una actitud de permanente aprendizaje "Aprender a Aprender". Generando continuamente competencias que les den herramientas para mantener a la organización vigente en el mercado. La competencia de mayor relevancia es la <i>Comunicación</i> , la cual se presenta tanto interna en la organización como externa, por lo cual obliga a cada participante a establecer una comunicación lo más asertiva posible, sin embargo, lograr esto no es fácil dado que en muchas organizaciones carecen de los conocimientos teóricos y de la experiencia necesaria, para lograr el objetivo en la organización.

**Fuente:** elaboración propia.

Las competencias son la herramienta de una organización reflejada en el personal que hace parte de esta, por eso Buelna (2011) hace referencia a la importancia de involucrar al talento humano en el desarrollo de las organizaciones a fin de potencializar sus competencias y así contribuir con la generación de valor a la organización.

### III. Capacidades al manejo del talento humano

Teniendo en cuenta que la capacitación se puede describir como la actividad que se realiza en una organización para responder a sus necesidades en busca de mejorar la actitud, el conocimiento y las habilidades o conductas de su personal, se puede decir que la categoría de capacidades será una de las más determinantes a la hora de hablar del conocimiento. Contar con personal capacitado permitirá fortalecer el conocimiento y las habilidades de este, lo que se reflejará en la posibilidad de afrontar retos organizacionales.

Por eso mismo, Barney (1991) asegura que los recursos que tenían que ver con el capital humano incluyen toda formación, juicio, inteligencia, las relaciones de todos aquellos que hacen parte de una organización. Es decir que sin duda alguna un talento humano capaz de dar una ventaja competitiva a la organización será considerado como un talento generador de valor por su desempeño y por la contribución desde la formación y desde la experiencia para llevar una organización orientada hacia el éxito.

Entonces, autores como Garay y Giménez (2009) dicen que todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural.

Tabla 3. Teorías que aportan a las capacidades al manejo del talento humano.

Categoría	Autores	Aportes teóricos
Capacidades	Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2012).	La capacitación promueve el aprendizaje en determinadas áreas del conocimiento y fortalece las habilidades del personal para alcanzar un ejercicio profesional más óptimo.
	Grant, (2002).	La educación, la formación y la experiencia de los empleados determinan las capacidades disponibles para la empresa. Se plantea que cuando mayor es el capital intelectual, la antigüedad de la empresa exportadora, el tamaño y el grado de exigencia del país de destino, son variables que influyen de manera positiva en el nivel de ventaja competitiva.
	Barney, (1991).	Los recursos asociados al capital humano incluyen la formación, la experiencia, el juicio, la inteligencia de relaciones y las ideas de los directivos y trabajadores de una empresa.
	Garay y Giménez (2009).	Proponen que todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo sino va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural.
	Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014).	Los procesos de capacitación y desarrollo de competencias los cuales se consideran como factores clave para la transformación organizacional en las empresas desde la visión de los líderes de Gestión Humana, que desde la efectividad de la preparación al cambio organizacional mediante el desarrollo del talento humano, es claramente expresada en los indicadores de la empresa.

**Fuente:** elaboración propia.

La generación de valor con base en el talento humano también está determinada por las capacidades del personal. En un principio la Cámara de Comercio de Medellín, hace un aporte importante al considerar que la capacitación fortalece las habilidades del personal lo que se reflejará en un ejercicio profesional óptimo dentro de una organización.

Por otra parte, Grant y Garay y Giménez coinciden en decir que una educación, formación y experiencia es importante para el desarrollo de las capacidades de un talento humano que aporte constantemente a la organización, es decir que el crecimiento intelectual y cultural ayudará a la preparación de la transformación organizacional de una empresa.

## IV. Gestión estratégica al manejo del talento humano

La gestión estratégica como una categoría que se proyecta hacia la dirección de una organización de manera eficiente es la encargada de proyectar la empresa a un futuro deseado, lo que hace que la organización esté proyectada hacia sus objetivos corporativos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe facilitar el proceso de toma de decisiones según corresponda o lo demande el entorno, esta categoría estará, igual que las anteriores, ligada a la generación de valor desde el área funcional del talento humano.

Respecto a esta categoría se puede establecer que los autores proponen diversas estrategias que apuntan específicamente al capital humano, pues buscan mejorar las condiciones de la organización y ofrecerles a sus trabajadores el entorno adecuado para que puedan desempeñarse con éxito en cada una de sus labores.

Autores como Canals (2003) afirman que “la creación de valor es un hecho relativo, los recursos del conocimiento, que se basan en el capital humano, puede crear valor, no hacerlo, o incluso destruirlo” p. 89. Al ser relativo hablar de la generación de valor en las organizaciones enfocado en el talento humano es sumamente importante ejercer control sobre el mismo en donde se permita evidenciar si efectivamente se está generando valor o por el contrario está afectando a la organización, en relación con la gestión estratégica es necesario tener un plan que permita que sus colaboradores estén orientados hacia las necesidades de la organización, es por eso que se debe controlar el personal para garantizar un efecto positivo sobre la organización.

Las organizaciones deben de dar la importancia que el talento humano se merece pues en ellos se genera valor para la organización que la hace competitiva ante las demás, además autores como García, D. E. H. y Manuel, J. (2003). Aseguran que “el área de recursos humanos debe dejar de ser un área secundaria con respecto al resto de las áreas, debe pasar a convertirse en una herramienta más de la planificación estratégica”.

Sin embargo, en un ejemplo de países como Colombia en donde hay empresas que aún se encuentran en desarrollo y que no tienen un brazo financiero tan fuerte, es una poco complejo pagar todo lo que implica

generar una estrategia en donde el personal poco eficaz debe abandonar la organización, es por eso por lo que autores como Schwenk y Tang (1989) y Teger (1980) proponen que:

También ofrecen una lente teórica para ver cómo y por qué las empresas persisten con bajo rendimiento. Esta línea de investigación sostiene que ‘el costo de cambio estratégico’, es decir, el despido de trabajadores de bajo rendimiento puede ser simplemente demasiado alto para algunas empresas, obligándolas a llevar a cabo una persistencia estratégica p. 559-570.

**Tabla 4.** Teorías que aportan a la gestión estratégica al manejo del talento humano.

Categoría	Autores	Aportes teóricos
<b>G. Estratégica</b>	Canals (2003).	La creación de valor es además un hecho relativo, los recursos del conocimiento, que se basan en el capital humano, puede crear valor, no hacerlo, o incluso destruirlo. Al ser relativo hablar de la generación de valor en las organizaciones enfocado en el talento humano es sumamente importante ejercer control sobre el mismo en donde se permita evidenciar si efectivamente se está generando valor o por el contrario afectando a la organización.
	Gómez, A., y Ballesteros P.P. (2003).	La OI (Organización Inteligente) posibilita el Desarrollo Humano porque despliega una visión compartida, dominio personal y permite el trabajo en equipo. Lo que se convierte en un reto interesante para la administración del talento humano, pues el empleado del nuevo modelo será una persona que participe activamente en todos los procesos y que esté dispuesto a aprender a través de toda su vida y a desaprender, es decir que pueda desprenderse de modelos obsoletos y plantearse nuevas estrategias que le permitan enfrentarse a un nuevo conocimiento. Así mismo se debe reconocer que esto no puede darse sino se hace una transformación en el pensamiento de los líderes de las organizaciones, quienes deben tener una visión del hombre y de su contexto, estando atentos al sinnúmero de interrelaciones entre el hombre, la tecnología, los procesos y entre éstos y la sociedad. Es por ello, que con la nueva concepción de la Gestión Humana debe tener en cuenta que la organización se enfrenta a problemas de aprendizaje que es necesario identificar oportunamente para darle solución y prevenir la aparición de otros, a fin de lograr el crecimiento sostenido a través del tiempo, generando una alta motivación y sentido de pertenencia.
	García, D. E. H., & Manuel, J. (2003).	El área de recursos humanos debe dejar de ser un área secundaria con respecto al resto de las áreas, debe pasar a convertirse en una herramienta más de la planificación estratégica.
	Ovadje y Ankomah (2001).	Dice que "Además de los beneficios de forjar fuertes lazos étnicos en el lugar del trabajo, el tribalismo y el nepotismo crean condiciones que hacen difícil a "mantener la objetividad y principio de la meritocracia" (p. 184)

Categoría	Autores	Aportes teóricos
<b>G. Estratégica</b>	García-Carbpmell, N., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2016).	Percepción que los empleados tienen de las políticas recursos humanos implantadas por la empresa, ya que la estrategia de recursos humanos debe considerar la orientación estratégica de la compañía, siendo proactiva y contribuyendo directamente al proceso de formulación, haciendo el ajuste entre estructura, cultura y recursos humanos. Reconociendo la "estrategia de recursos humanos" y el "sistema de dirección de recursos humanos" (SDRH). El primero se define como el modelo de decisiones a través del que la organización vincula su capital humano, social e intelectual con sus necesidades estratégicas y el segundo se define como el conjunto de políticas y prácticas específicas a través del que se implanta la estrategia. Es por esto por lo que resulta relevante que las organizaciones logren definir un sistema integrado y coherente de políticas de recursos humanos; es decir que cada elemento especialmente del SDRH debe estar vinculado con la estrategia del negocio, así como variables organizativas y del entorno.

**Fuente:** elaboración propia.

Los aportes teóricos presentados en la tabla 4 en relación con la gestión estratégica, nos oriente por coincidencia de los diferentes autores hacia la gestión del talento humano creando estrategias orientadas a la productividad pensando en la generación de valor que el talento humano debe dar para el beneficio de una organización, las estrategias que se estén implementando deben ir de la mano con las conveniencias económicas de una empresa.

Evidentemente la gestión estratégica ayudará a la generación de valor para una organización con base en el talento humano, es decir que la gestión estratégica es fundamentada en mantener los objetivos y principios de una organización aplicada al talento humano.

## V. Comportamiento organizacional al manejo del talento humano

El comportamiento organizacional, en una visión global sobre lo que esta categoría integra. Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. El comportamiento organizacional es una de las categorías que se debe evaluar según el desempeño de la organización, es decir que es de gran

relevancia ver de qué manera actúa la organización frente a los cambios ante un medio globalizado, una organización sostenible debe tener en cuenta su productividad, esto porque hay autores que afirman, como Barea y Billion, que la nueva estructura organizacional está basada en los intangibles y entre ellos el capital humano.

Lo anterior se puede complementar con A. Díaz y J. Suárez (2015 p. 173 - 179), quienes dicen que:

El concepto está basado en aquello que muchos deseamos alcanzar y que muy pocas veces se logra y en la originalidad cuando se habla de valor agregado orientado a los productos, se hace referencia a que el mismo no se fácilmente imitado por la competencia.

**Tabla 5.** Teorías que aportan al comportamiento organizacional al manejo del talento humano.

Categoría	Autores	Aportes teóricos
<b>C. Organizacional</b>	Tinoco Bernal, C. E y Soler, Marinilla, SM, (2011).	"No obstante, la evidencia empírica de los incrementos de la productividad y beneficios sostenidos, entre otros factores, llevaron a la convicción de que las condiciones internas organizacionales jugaban un rol importante en las economías"
	Barea y billón (2001).	"La nueva estructura organizacional basada en los intangibles y entre ellos, con particular importancia, el capital humano se va generalizando a medida que los mercados posibilitan la articulación empresarial"
	Esmeralda Enciso & Díaz Villamizar (2014).	Hablan sobre la falta de visión de los directivos al no tener en cuenta que el talento humano es quien genera el logro de resultados de éxito en los procesos de transformación organizacional.
	Pardo y Díaz (2014)	Las organizaciones generan diseños que permiten el desarrollo de las competencias de su talento humano que se verá reflejado de igual manera en la imagen corporativa y desarrollo optimo dentro de la organización.
	A. Díaz & J. Suarez (2015).	"El concepto está basado en aquello que muchos deseamos alcanzar y que muy pocas veces se logra y en la originalidad cuando se habla de valor agregado a los productos, se hace referencia a quien el mismo no es fácilmente imitado por la competencia". (p. 6)

**Fuente:** elaboración propia.

El comportamiento organizacional, a partir de los aportes tomados en la tabla 6, hacen referencia explícitamente a la importancia que tiene el talento humano para las organizaciones o dicho de otra manera la importancia que deben de empezar a dar las organizaciones al capital humano, Tinoco y Soler hacen especial énfasis sobre la productividad del capital humano y los beneficios sostenidos, utilizados como herramientas clave para llegar a la convicción de que el talento humano juega un rol importante como generador de valor para las organizaciones.

## Discusión y conclusiones

En conclusión, las categorías anteriormente descritas sí son herramientas que ayudan a las organizaciones a obtener un valor agregado, siendo más productivas y posicionando su imagen corporativa a través de un personal capaz de enfrentar nuevos retos y de cumplir con los objetivos organizacionales, es decir que sí se ha evidenciado la necesidad de controlar el capital humano y de medir su rendimiento constantemente para garantizar su efectividad dentro de la organización.

También se puede concluir que la generación de valor en las organizaciones, en términos de competitividad, está orientada específicamente hacia el recurso humano, pues si se ejerce un control sobre este, de igual manera regirá sobre los lineamientos organizativos porque va en busca del alcance de los objetivos organizacionales y, por ende, un recurso humano que desarrolle sus actividades de manera óptima llevará a tener una organización más competitiva y productiva.

Es importante tener en cuenta las categorías anteriormente señaladas, ya que de esta manera se puede orientar al personal a ser más efectivo; la efectividad del personal que hace parte de la organización se logra mediante diferentes procesos de inclusión, es decir que estamos hablando de la gestión del talento humano, en donde se busca el personal idóneo de la empresa y se retiene a aquellos que aportan valor a la organización, también se debe tener en cuenta que se debe ejercer un control sobre el personal.

Ninguna categoría de independiente, las categorías están ligadas unas con otras ya que de algunas depende el funcionamiento de otras, por ejemplo, las estrategias que se establezcan para mejorar el rendimiento de los colaboradores pueden estar a cargo de la categoría de liderazgo.

Para finalizar, es indispensable que cuando se usen estas herramientas con el fin de garantizar un personal que genere valor para la organización, las estrategias deben ser detalladas y claras para garantizar un ciclo de comunicación efectivo que permita hacer retroalimentación y ejercer control sobre el impacto que se está generando.

## Referencias

- A. Al Ariss, WF Cascio, J. Paauwe La gestión del talento: Las teorías actuales y futuras líneas de investigación. *Journal of World Business*, 49 (2) (2014), pp. 173-179 Artículo PDF (325 K) Ver registro en Scopus Citing articles (45)
- Alles, Martha Alicia. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Arturo, D. V. y Licy, S. G. (2015). La gestión humana, generador de valor agregado en la organización. *Revista de estudios UNACiencia*.
- Barea Maite y Billón margarita (2001). *Globalización y nueva economía*, Madrid: Encuentro Ediciones.
- Bustos, N. (2013). *Liderazgo y la importancia del Talento Humano para el éxito de una organización*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Calix, C. G., Vigier, H. P. y Briozzo, A. E. (2015). Capital intelectual y otros determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de la zona norte de Honduras. *Suma de Negocios*, 6(14), 130-137. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.10.005>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2012). *Capacitación del personal: la clave para el empresarial*. Publicación en página oficial de Cámara de Comercio.
- Canals (2003). *La gestión del conocimiento*. Universidad Abierta de Catalunya, index, Barcelona
- Cardona, M., Montes, I. C., Vásquez, J. J., Villegas, M. N. y Brito, T. (2007). Capital humano: una mirada desde la educación. *Serie Cuadernos de Investigación*, (1692-694), 1-30.

- Castaño, E.T. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista lasallista de investigación*, 9 (1), pp. 149-158
- Centeno, J.C. (2005). Competencias para el cambio organizacional. *Comunicación*, N. 132, pp. 26-31
- Charón Durive, Leonardo (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, núm. 5, 2007, pp. 87-95 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Santiago de Cuba, Cuba.
- Comunidad Experta: Gestión humana. (2004). *Acciones para un desempeño sobresaliente. "Human Performance Improvement promueve el trabajo orientado hacia el resultado a través de la capacitación efectiva"*. Recuperado de: <http://www.gestionhumana.com>
- De Agbibo. Entre la corrupción y el desarrollo: La economía política de robo estado en Nigeria. *Journal of Business Ethics*, 108 (3) (2012), pp. 325-345 CrossRef Ver registro en Scopus Citing articles (17)
- Dessler, Gary (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. 11 ed. Pearson.
- Díaz, O., Cardona, M. y Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22-28. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70005-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70005-9)
- Fernández, G. (2004). Adaptación del puesto de trabajo. *Revista Capital Humano*, No. 181, p.16. Madrid. Ed. Capital Humano.
- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F. y Sánchez-Gardey, G. (2016). The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. *European Management Journal*, 34(3), 269-281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.007>
- García, D. E. H. y Manuel, J. (2003). Gestionando el valor de la función de los recursos humanos.
- García J. (2006). *Haga que lo hagan*. Madrid: Ed. Fundación Café Metal.
- Gómez, A., y Ballesteros, P.P. (2003). Un nuevo enfoque de la administración del desarrollo humano en la dinámica organizacional de hoy. *Scientia et Technica*. N. 22, pp. 113-118.
- Gomez, C. F. y Rodríguez, J. K. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Revista Anthropologica*, (October).
- Gutiérrez Alvarado, J. J. A. (2011). La gestión del talento y la generación de valor en la empresa. *Cuaderno de Investigación EPG de La UPC*, (15), 1-20. Retrieved from [http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/761/La\\_gestión\\_del\\_talento\\_y\\_la\\_generación\\_de\\_valor\\_en\\_la\\_empresa.pdf](http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/761/La_gestión_del_talento_y_la_generación_de_valor_en_la_empresa.pdf)
- Ickis, J. C. (2016). Executive rotation and corporate values: The case of Excel in Central America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4536-4543. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.019>

- Kerber, K. (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, 3(23), 23–38.
- Low y Cohen (2004). *La Ventaja Invisible*. *Gestión del Conocimiento*. Ediciones Urano.
- Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2005). *Liderazgo*. Cengage Learning Editores
- M. Acquah (2007). Gestión de capital social, la orientación estratégica, y el rendimiento de la organización en una economía emergente. *Strategic Management Journal*, 28, pp. 1235–1255 CrossRef Ver registro en Scopus Citing articles (181)
- Marleny Cardona a; Isabel C. Montes G; J. José Vásquez M; María Villegas G; Tatiana Brito (2007), Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral, *Cuadernos de investigación*, universidad EAFIT.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Mtro. Ramiro, A, (2001). El desempeño del capital humano por gestión de competencia. *Revista El Buzón de Pacioli*, Número 75 octubre.
- Noriega, María Guadalupe (2008). La Importancia Del Liderazgo En Las Organizaciones. *Ensayo*, 12, 5. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pardo Enciso, C. E. y Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Patricia, C. y Morales, C. (2014). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral*. Bogotá: Universidad militar nueva granada, 1–28.
- Peláez-León, J. D., García Solarte, M. y Azuero Rodríguez, A. R. (2014). La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: Avances de una explicación en un caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5(11), 15–28. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70016-3](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70016-3)
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal, 89. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110–117. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70026-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70026-3)
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

- Serrano Orellana, B. J. y Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Suárez, M. K. C. y Mesa, A. O. (2012). La influencia de los recursos de capital humano, social y financiero sobre la velocidad del proceso exportador de las empresas familiares. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(4), 306–315. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2012.07.003>
- Sunder, S. (2005). *Teoría de la contabilidad y el control*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Tinoco Bernal, C.E y Soler Manilla, SM. (2011). Aspectos generales del concepto “capital humano” *Criterio libre*, 9 (14), 203-226.
- Tung, R. (2015). New perspectives on human resource management in a global context. Trad: fines académicos. 51(1), pp. 142-152