

**FACTORES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON MAYOR
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.**

MIGUEL ÁNGEL ACOSTA LÓPEZ

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2018**

**FACTORES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON MAYOR
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.**

MIGUEL ÁNGEL ACOSTA LÓPEZ

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Empresas.**

**Orientador
FERNANDO CHAVARRO MERCHAN
Docente investigador**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Marzo de 2018

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García-Peña

Director Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA.

A mi abuela, la persona más importante de mi vida, por su confianza y apoyo. Aunque ya no se encuentra conmigo, todos mis esfuerzos son por ella y para ella.

AGRADECIMIENTOS.

A mi madre Ana Isabel, por todos sus esfuerzos, por acompañarme en cada paso que doy, por brindarme sus consejos y experiencias para poder tomar las mejores decisiones. A mis primas Johanna y Adriana, por su confianza y su apoyo.

A la Ingeniera Luisa Fernanda Giraldo Rodríguez, por ser un pilar importante en mi formación académica y personal, por su paciencia y apoyo en todo momento.

A mi orientador Fernando Chavarro, por brindarme sus conocimientos y experiencia para poder realizar este proyecto con éxito.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	12
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2 JUSTIFICACIÓN E IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN.	14
3 MARCO TEÓRICO	15
4 MARCO CONCEPTUAL	17
5 DISEÑO METODOLÓGICO	19
6 DESARROLLO	20
6.1 FACTORES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	20
6.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LOS FACTORES CON MAYOR INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.	24
6.3 PROPUESTA DE ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES CON MAYOR INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.	28
7 CONCLUSIONES	31
BIBLIOGRAFÍA	33

GLOSARIO

GESTIÓN: Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

CAPITAL HUMANO: Conjunto de recursos y capacidades que tiene una persona para desempeñar su actividad, dentro de una organización.

ESTRATEGIA: plan para dirigir una actividad. Serie de acciones meditadas, encaminadas hacia un objetivo.

RESUMEN

En el entorno actual, las organizaciones están inmersas en ambientes agresivos, en los cuales las condiciones fluctúan de un momento a otro. Es por esta razón que las organizaciones deben establecer estrategias igual de flexibles que el mercado, esto si quieren ser líderes en el entorno en el que participan. En la actualidad, las empresas deben potenciar su capital humano si quieren lograr ser competitivos y lograr una distinción, ya que debido al avance en la tecnología y en el proceso de globalización en el que nos encontramos, el recurso humano es el activo más importante. Por esta razón, este trabajo es una revisión bibliográfica de los factores de la gestión del talento humano con mayor incidencia en la rentabilidad de las organizaciones, con el fin de dar un apoyo y una guía a las organizaciones para potenciar su rentabilidad.

Palabras claves: Gestión, Capital Humano, Estrategia, Rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

La globalización y el desarrollo tecnológico de esta era han hecho que el trabajo de las organizaciones por mantenerse en buena posición sea cada vez más complejo. Las organizaciones están en el deber de ser flexibles y anticipar el dinamismo del entorno en el que se encuentran. Adicionalmente, deben crear diferentes tipos de estrategias que sean tan dinámicas como el contexto en el cual van a actuar, ya que si no es así, la empresa puede fracasar en el intento de posicionarse en el mercado y lograr ser líderes. Por otra parte, en la actualidad se habla de la era del talento humano, debido a las condiciones que se mencionaron anteriormente, las personas serían el activo más valioso que puedan tener las organizaciones para lograr sostener o mejorar su ventaja competitiva y lograr diferenciarse de sus competidores.

Es importante que las organizaciones comiencen a pensar y revisar si su gestión sobre el talento humano es la mejor, si la organización no se dedica a potencializar a su personal y mantenerlo motivado, esto podría afectar la productividad, la rentabilidad y los ingresos de la compañía. Por esta razón este trabajo tiene como objetivo primordial determinar cuáles son los factores de la gestión del talento humano con mayor grado de incidencia en las variables antes mencionadas, con el fin de dar a las organizaciones una idea de las actividades que pueden realizar para mejorar su posición frente a esto. Se utilizó el modelo de innovación abierta con un enfoque en el capital humano, debido a que es una alternativa contemporánea que ha dado buenas respuestas y resultados frente al contexto actual de las organizaciones.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar qué factores de la gestión del talento humano tiene incidencia en la rentabilidad de una organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores de la gestión del talento humano.
- Determinar los factores a intervenir para lograr un aumento en la productividad.
- Elaborar un plan de intervención de los factores identificados como de mayor incidencia en la productividad.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto actual, las organizaciones se encuentran en entornos agresivos, caracterizados por frecuentes fluctuaciones, altos porcentajes de incertidumbre y mayor probabilidad de riesgo. Esto obliga a la alta gerencia de las empresas a plantearse estrategias que sean tan flexibles y dinámicas como su entorno mismo. Sin embargo, dichas estrategias no solo pueden ir en función de los recursos tangibles, sino que también deben ir fundamentadas en los recursos intangibles. Para las organizaciones actuales, uno de los recursos más importantes es el capital humano, ya que como se ha demostrado a lo largo de las investigaciones, darles una mayor prioridad a las personas, puede llevar a lograr mayor índices de productividad.

Gran cantidad de organizaciones basan su ventaja competitiva en distintas actividades de producción como las 5S, otros fundamentan dicha ventaja en cortos tiempos de entrega del servicio o producto o excelente servicio post-venta, pero pocas logran basar su “distintivo” en su capital humano. Según Contreras¹, quien a su vez cita a John Stuart-Mill, la productividad de un trabajador es limitada por los conocimientos que tenga, lo que nos lleva a pensar que el trabajador tiene una relación directa con la productividad de una empresa, la cual, en la mayoría de los casos, es ignorada por completo.

¹ CONTRERAS, Francisco Ganga, et al. Breves disquisiciones teóricas en torno al tema capital humano y eficiencia organizativa. En: Gaceta Laboral. vol. 22, no. 1, p. 30

2 JUSTIFICACIÓN E IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN.

En la actualidad, las organizaciones están inmersas en ambientes agresivos y turbulentos, es por esta razón que los gerentes y directivos de las empresas deben aprovechar al máximo las ventajas competitivas que tengan, o bien desarrollar otras que garanticen su posicionamiento o supervivencia en el mercado.

Es de vital importancia que las organizaciones cuenten con estrategias sólidas y flexibles que sepan responder a los cambios que se presenten; no obstante, hoy en día las personas y sus capacidades son considerados fundamentales para el éxito de una organización. Como lo resalta y ejemplifica Gary Hamel en su libro “el futuro de la administración”, el futuro y el éxito de las empresas esta en las personas y sus conocimientos, en verlos como el recurso más valioso que poseen y no como un simple activo más.

Es por esta razón que el objetivo del siguiente trabajo es identificar los factores de la gestión del talento humano que inciden en la rentabilidad de una organización. Adicionalmente, este trabajo tiene como fin realizar un pequeño plan de intervención como sugerencia para las organizaciones y generar un punto de partida o referencia para futuras investigaciones.

3 MARCO TEÓRICO

A lo largo del tiempo, se han desarrollado varias teorías en lo que al talento humano respecta. Como afirma Santos², desde que nació este término como recursos humanos, se han realizado infinidad de investigaciones que han servido como base para las prácticas de la gerencia actual. La primera teoría que nace en esta área es conocida como “comportamiento organizacional”, la cual fue desarrollada por Kurt Lewin y León Festinger. Estos grandes personajes afirman que el comportamiento de las personas está definido por dos aspectos importantes, el primero es que las personas toman una reacción en una situación total, involucrando hechos sucedidos en todo su entorno. Por otra parte, el segundo aspecto trata de que los hechos que recaen sobre el individuo se relacionan entre sí para influenciar su comportamiento, esto es a lo que Lewin llama “ambiente psicológico”, que en otras palabras es el comportamiento que una persona toma cuando empieza a interactuar en un entorno social.

Por otra parte, Santos³ menciona que si se relaciona esta teoría con el ambiente laboral, en el “ambiente psicológico” se involucren variables como: la influencia emocional, familiar, influencia de los compañeros, influencias tecnológicas y la influencia del jefe

Así mismo, Santos⁴ afirma que la teoría del comportamiento organizacional ha logrado que los gerentes en la actualidad entiendan el significado que tiene el recurso humano como base de una ventaja competitiva sólida. Anteriormente, se prestaba atención a variables como la economía, contabilidad, finanzas y otros aspectos cuantitativos; sin embargo, con esta teoría se le ha dado una gran relevancia a las estrategias basándose en las personas, como por ejemplo, el trabajo en equipo, neuronas espejo y trabajos flexibles, las cuales les permiten a los gerentes hoy en día ser más competitivos a nivel nacional y global.

Por otra parte, Santos⁵ menciona que se ha desarrollado una de las actividades más importantes hasta el momento en la gerencia, el coaching. Esta actividad le permite al gerente interactuar en un ambiente laboral con personal altamente calificado y capacitado. Esta persona tiene la tarea de explotar al máximo las habilidades de su grupo de trabajo, identificando sus fortalezas y debilidades, para así obtener resultados satisfactorios para la organización. La teoría del coaching es

² SANTOS MARTÍNEZ, Ricardo. El talento humano, y su evolución teórica durante el siglo XX. En: Desarrollo, Economía y Sociedad. vol. 4, no. 1, p. 232

³ *Ibíd.*, p. 232

⁴ *Ibíd.*, p. 234

⁵ *Ibíd.*, p. 235

el proceso por el cual un individuo desarrolla todas sus capacidades personales y de esta forma obtiene mejores acciones y resultados en sus actividades realizadas.

Ahora bien, Santos⁶ habla que la teoría de la gestión del conocimiento, es una de las teorías más recientes en el campo del talento humano. El investigador Mateo (2006) define la gestión del conocimiento como una de las actividades más importantes que puede realizar una organización. Ésta actividad se divide en dos etapas, la primera es la investigación, desarrollo e innovación, en la cual se desarrollan nuevos conocimientos y se corroboran o modifican algunos ya existentes. La segunda etapa de este proceso es la enseñanza, en la cual se transmiten los conocimientos que obtuvieron en la primera etapa. No obstante, la etapa de la enseñanza es tal vez la más importante, ya que esta tiene una gran incidencia en el comportamiento de los empleados. Así mismo, tiene repercusiones en la competitividad económica de la organización y afecta de forma positiva o negativa la capacidad del trabajador de atraer nuevas inversiones a la empresa y de esta forma generar mayor rentabilidad.

⁶ Ibíd., p. 235

4 MARCO CONCEPTUAL

Como lo menciona Acevedo⁷, uno de los conceptos más importantes en este trabajo es el capital humano, el cual tiene muchas definiciones dependiendo de autor. Por ejemplo, para Schultz el capital humano es una inversión en educación y capacitación que dará sus frutos en el momento en que la persona recibe ingresos mayores. Éste exponente afirma que dichos ingresos superiores se darán en el futuro.

Según Acevedo⁸, quien a su vez cita a Becker, el capital humano son todas las capacidades y conocimientos que una persona puede adquirir en un proceso de aprendizaje. Para él, el individuo incurre en gastos de educación que se transforman en costos de oportunidad cuando en el futuro dicha formación le otorga ingresos mayores que los actuales. Por otra parte, Thurow define el capital humano como todas las actividades, destrezas y conocimientos que un individuo puede aplicar en un proceso productivo.

Para Bañuls⁹ el capital humano son todos los conocimientos útiles y valiosos adquiridos por un individuo a través de un proceso de aprendizaje. Dentro del concepto del capital humano también se encuentran las habilidades innatas las cuales tienden a estar condicionadas fuertemente por el entorno familiar en el cual creció dicha persona.

Ahora bien, Mejía¹⁰ afirman que la rentabilidad es una expresión económica que relaciona los costos de producción de un bien o servicio con los ingresos que se tiene en un periodo de análisis. Adicionalmente, Mejía¹¹ menciona una empresa alcanza la rentabilidad superior en su sector cuando logra precios iguales o mayores a sus competidores, con costos más bajo que los de sus rivales. Por otra parte Mejía¹² señala la rentabilidad de una organización es la relación directa entre los ingresos y los costos generados por la implementación de unos activos por parte de

⁷ ACEVEDO, Marleny Cardona, et al. Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral. En: Cuadernos De Investigación. no. 56, p. 12

⁸ *Ibíd.*, p. 13

⁹ BAÑULS, Adelaida Lillo; RODRÍGUEZ, Ana Belén Ramón y JIMÉNEZ, Martín Sevilla. El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. En: Cuadernos De Turismo. no. 19, p. 48

¹⁰ MEJÍA-GIRALDO, Armando; BRAVO-CASTILLO, Mario y MONTOYA-SERRANO, Arturo. El factor del talento humano en las organizaciones. En: Ingeniería Industrial. vol. 34, no. 1, p. 2

¹¹ *Ibíd.*, p. 3

¹² *Ibíd.*, p. 5

la empresa para su proceso productivo. Por otra parte, Tejedo¹³ menciona la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que todas las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficios necesario para el buen desarrollo de una organización.

Según Torres¹⁴, la gestión como la acción y efecto de realizar tareas, con cuidado y eficacia, con el fin de lograr un objetivo. Por otra parte, Gómez¹⁵ menciona que la gestión es la actividad profesional que tiende a establecer los objetivos y la manera en que estos se cumplirán. Sin embargo, Giraldo¹⁶ afirma que la gestión es el conjunto de reglas y métodos para llevar acabo de forma eficiente un negocio o actividad empresarial.

¹³ TEJEDO-ROMERO, Francisca y FERRAZ ESTEVES de Araújo, Joaquim Filipe. Información del Capital Humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social. En: Cuadernos De Gestión. vol. 16, no. 1, p. 127

¹⁴ TORRES ORDÓÑEZ, José Luis. Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. En: Pensamiento & Gestión. no. 18, p. 152

¹⁵ GÓMEZ, Nelson Armando Mora. ¿ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto? En: Revista Unimar. vol. 26, no. 2, p. 29

¹⁶ GIRALDO, Armando Mejía; JARAMILLO, Marcela y CASTILLO, Mario Bravo. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. En: Revista Guillermo De Ockham. vol. 4, no. 1, p. 45

5 DISEÑO METODOLÓGICO

Este trabajo es una investigación no experimental debido a que no se manipulará de forma intencional las variables, por el contrario, se analizarán éstas en su entorno habitual. Así mismo, este estudio se considera explicativo, ya que como se mencionó anteriormente y como lo afirma Sampieri¹⁷, tiene como fin establecer los factores de la gestión del talento humano que tiene incidencia en la rentabilidad de las organizaciones. Por otra parte, ésta es una investigación orientada a decisiones con una metodología cualitativa, debido a que según Sampieri¹⁸ ésta no establecerá o apoyará teoría alguna. Por último, esta monografía es una revisión bibliográfica con la cual se dará una opinión acerca del tema mencionado.

Ahora bien, para llevar a cabo esta investigación se tendrá en cuenta lo siguiente: Analizar el primer objetivo, el cual es: “identificar los factores del talento humano que inciden en la rentabilidad de las organizaciones”, se llevará a cabo una revisión bibliográfica de investigaciones pasadas relacionadas con el tema de estudio. Para esto se consultarán las bases de datos y colecciones digitales con las que cuenta la Universidad de América, como lo son Ebsco Host, Emerald, Science Direct, Scielo, entre otras. Se recopilará la información necesaria para poder definir los factores a estudiar.

Luego para dar cumplimiento al segundo objetivo, el cual es: “Determinar los factores a intervenir para lograr un aumento en la productividad”, se realizará una selección subjetiva de los factores que mayor incidencia tienen en la rentabilidad y productividad para las organización. Para esto se tendrá como punto de referencia un modelo contemporáneo de innovación abierta, con un enfoque en el potencial humano, debido a que es un modelo que ha generado un gran impacto en las empresas las cuales han adoptado este sistema.

Finalmente, para dar cumplimiento al tercer objetivo, el cual es: “Elaborar un plan de intervención de los factores identificados como de mayor incidencia en la productividad”, se realizará un plan de estrategias basado en el análisis del objetivo anterior y el modelo de innovación abierta, el cual tendrá como objetivo atacar las debilidades que pueden llegar a tener las organizaciones en el entorno actual.

¹⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. En: México: Editorial Mc Graw Hill. p. 195

¹⁸ *Ibíd.*, p. 198

6 DESARROLLO

6.1 FACTORES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la era actual, factores como la innovación, el uso de la información y la globalización determinan la variabilidad del ambiente en el cual las empresas se desenvuelven. Por esta razón, Calderón¹⁹ afirma que es de suma importancia que las organizaciones aprovechen al máximo uno de los recursos más rentables que poseen, el talento humano o capital humano.

Sin embargo, Calderón²⁰ menciona que, factores como el conocimiento de los empleados, trato y satisfacción de los empleados, el “know-how” de la empresa y la satisfacción de los clientes, muy seguramente serán actividades que lo podrán posicionar y generar liderazgo del mercado en el que se encuentra.

Calderón²¹ señala que las actividades más importantes y estratégicas que puede realizar una empresa para ser exitosa y competitiva son toda aquellas donde se maximice y se aproveche el capital intelectual de los trabajadores, como factor generador de conocimiento productivo; ya que es este el punto de partida de la innovación, la productividad y el pilar de una ventaja competitiva sostenible de las organizaciones modernas.

En resumen, la gestión del talento humano con el paso del tiempo ha pasado de ser una actividad netamente administrativa, para convertirse en una actividad estratégica, la cual debe ser tratada con mucho respeto y cautela, ya que puede llegar a definir el posicionamiento de una organización en el mercado en el cual se desenvuelve. Ahora bien, la gestión del talento humano es una actividad muy extensa y en ocasiones complicada si no se sabe realizar, por esta razón es posible identificar algunos factores esenciales que la componen, los cuales se nombrarán a continuación.

Según Domínguez²², los recursos tangibles, a pesar de su importancia para el desarrollo de la organización, con suma facilidad se ven superados por los recursos

¹⁹ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena y NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En: Cuadernos De Administración. vol. 19, no. 32, p. 225

²⁰ *Ibíd.*, p. 228

²¹ *Ibíd.*, p. 234

²² DOMÍNGUEZ SANTIAGO, Mildred. Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. En: Pensamiento & Gestión. p. 90

intangibles, ya que estos tienen como pilares fundamentales los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que poseen las personas, los cuales tienden a ser la estructura de toda organización. Así mismo, el talento humano o las personas poseen recursos intangibles como lo son la capacidad para aceptar riesgos, la experiencia, criterio y sabiduría, para la toma de decisiones en cualquier momento dado. Es por esta razón, que resulta necesario alinear de forma eficiente las estrategias del recurso humano con las estrategias globales de la empresa, para así garantizar la respuesta completa de la empresa ante cualquier fluctuación que presente el entorno.

Como hemos visto anteriormente y como lo señala Domínguez²³, los recursos tecnológicos, financieros, etc., no pueden ser generadores de una ventaja competitiva, es por esta razón que la dirección de recursos humanos juega un papel importante en la generación de dicho distintivo. Por ende, esta dirección debe garantizar la motivación constante en sus empleados, crear o mantener canales óptimos de comunicación, promover trabajo en equipo, generar confianza y asegurar un clima organizacional adecuado para el desempeño de las actividades.

Domínguez²⁴, quien a su vez cita a Min-Huei, concluyó que los factores presentes en la gestión del talento humano son los siguientes: clima organizacional, motivación e incentivos, estilos de dirección y políticas de trabajo de recursos humanos.

Según Quintero²⁵, dentro del contexto productivo de las organizaciones se hace necesario que los gerentes tengan en cuenta la coordinación, dirección, motivación y satisfacción de los empleados, ya que esto podrá influir de forma drástica en aspectos como el ausentismo, rotación de personal, aparición de conflictos y otras áreas que pueden afectar de forma directa la rentabilidad de una organización. En pocas palabras los gerentes o directivos deben velar por que los empleados estén inmersos en un clima organizacional satisfactorio para que de esta forma su productividad sea superior.

Sin embargo, Salazar²⁶ señala que para hablar de “clima organizacional” es de vital importancia primero señalar algunos aspectos que la componen para así entender mejor este término, por ejemplo: el ambiente físico, que comprende desde la infraestructura física de la organización, hasta detalles tan sutiles como el color de

²³ *Ibíd.*, p. 92

²⁴ *Ibíd.*, p. 95

²⁵ QUINTERO, Niria; AFRICANO, Nelly y FARÍA, Elsis. Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. En: *Negotium*. vol. 3, no. 9, p. 34

²⁶ SALAZAR ESTRADA, José Guadalupe, et al. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. En: *Acimed*. vol. 20, no. 4, p. 68

los ambientes y temperatura. Así mismo también podemos encontrar, que el ambiente social juega un papel fundamental en la definición de lo que es este concepto. El ambiente social comprende aspectos como compañerismo, conflictos entre persona o áreas de la organización, comunicación, entre otros.

Así mismo, Salazar²⁷ menciona que las relaciones con otras personas, la inconformidad, el hostigamiento y la falta de comunicación e interés por los empleados generan un “ambiente” en la organización. Ahora bien, dicho ambiente es el que conocemos como “clima organizacional”, el cual puede influir en las actitudes y comportamientos de los individuos que están dentro de éste. Esto sin lugar a duda, puede incidir de forma positiva o negativa en la actividad de la organización, sentido de pertenencia por parte de los trabajadores y atención al cliente, generando así un desempeño bajo por parte de la organización en general.

Como indica Pérez²⁸, el clima organizacional se puede ver afectado de forma directa no solo por las relaciones entre empleados o los espacios en los cuales se desarrollan las actividades de la empresa, sino que también incide en esta forma de gerencia que se utilice, el liderazgo, la planeación de las tareas y el tipo de lenguaje tanto corporal como verbal que se utiliza en el ambiente laboral por parte de los directivos a sus empleados.

Por otra parte, Gutiérrez²⁹, menciona que uno de los factores más importante es la capacitación del personal en las organizaciones. Esta actividad empresarial tiene como único fin desarrollar las competencias de cada individuo, con la finalidad de poder lograr los objetivos de la organización y de la persona como tal. Las organizaciones capacitan a su personal con el objetivo de optimizar sus resultados y lograr una mejor competitividad en el mercado. A su vez, las personas buscan capacitarse para realizar sus tareas de forma adecuada, para crecer como persona y como profesional, para mejorar su posición dentro de la organización y tener una mejor calidad de vida.

Así mismo, Gutiérrez³⁰ menciona que a nivel organizacional se puede decir que entre más alto sea el grado de formación y preparación de una persona, mayor será su nivel de productividad medible de forma cualitativa y cuantitativa. Es por esta razón, que estos procesos de formación pueden considerarse como una de las

²⁷ *Ibíd.*, p. 71

²⁸ PÉREZ MALDONADO, Isabel y BUSTAMANTE UZCÁTEGUI, Suleima. Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. En: Investigación y Postgrado. vol. 21, no. 2, p. 239

²⁹ GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Evelyn Janeth; VERA, Mosquera y PAOLA, Dolores Cinthia. Efectos de los programas de capacitaciones efectivas en la productividad laboral, en la empresa Cajamarca gas de Cajamarca. p. 13

³⁰ *Ibíd.*, p. 22

inversiones más rentables que pueda realizar la organización a nivel del talento humano. Sin embargo, en la actualidad no se le da la importancia que merece, ya que se le sigue viendo como un costo o gasto, más no como una inversión, aun sabiendo que dicha inversión representa un porcentaje muy pequeño de los ingresos corporativos. Por esta razón, cuando se trata de invertir en conocimiento y desarrollar nuevas competencias en las personas, la organización debe tener la disposición para llevar a cabo esta actividad, ya que con esto se está fortaleciendo y en un largo plazo recibirá ganancias por dicha inversión.

A su vez, Pino³¹ afirma que la gestión del talento humano debe encargarse de mantener a los trabajadores con motivación, ya que una persona motivada es mucho más eficiente y productiva que una que no lo está. Sin embargo, hay muchas formas de motivar a las personas, estas actividades van desde un salario justo por la labor realizada, las recompensas por un trabajo bien ejecutado, tareas de liderazgo bien realizadas que generarán en el empleado un sentido de pertenencia y empoderamiento hacia la organización, generar confianza en los trabajadores o simplemente compensaciones monetarias. Esta última forma de motivación es tal vez la más eficiente de todas las actividades antes mencionadas, aunque no se tenga total certeza de esto.

Como Pino³² lo menciona, los incentivos son esa parte variable del salario que premia o reconoce resultados superiores a los exigidos en un periodo de tiempo determinado. Dichos incentivos son netamente voluntarios, por tal motivo deben ser promovidos y pactados por el jefe inmediato de cada trabajador. El escenario de incentivos contribuyen a la parte financiera de la organización, ya que los empleados se esfuerzan para lograr sobrepasar las metas impuestas, haciéndose a sí mismos más eficientes y generando mayor productividad y rentabilidad a la organización. No obstante, dentro de los incentivos podemos encontrar la siguiente clasificación: incentivos monetarios, beneficios especiales, reconocimiento, oportunidades especiales, tasas de precios, comisiones, participación de beneficios y participaciones de ganancias. Por último, algunas investigaciones que se han realizado con respecto a la relación entre los incentivos, la motivación y la productividad, afirman que de forma eficiente las actividades relacionadas con el sistema de incentivos tienen un impacto sobre la rentabilidad y el posicionamiento de las organizaciones en el mercado.

En conclusión podemos afirmar que la gestión del talento humano en la actualidad juega un papel importante en el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, ya que son los empleados los activos más importantes que posee la empresa para poder afrontar el dinamismo y la fluctuación que presentan los mercados

³¹ PINO-PINOCHE, Patricio, et al. Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo. En: Maderas.Ciencia y Tecnología. vol. 17, no. 1, p. 120

³² Ibíd., p. 126

contemporáneos. Así mismo, es de vital importancia que las organizaciones empiecen a tomar medidas estratégicas dirigidas a garantizar un clima organizacional óptimo, esto quiere decir, que se debe avalar que el ambiente físico y social sea agradable para los empleados; a su vez, es de vital importancia incentivar el liderazgo y generar e invertir en el conocimiento de los empleados, para lograr una ventaja competitiva sólida y perdurable en el tiempo. Por último, pero no menos importante, la organización debe mantener la motivación en sus empleados. Esto puede lograrse a través de un sistema de incentivos fuerte pero justo para sus empleados.

6.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LOS FACTORES CON MAYOR INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

Como se ha mencionado con anterioridad, el capital humano o el factor humano es el recurso con mayor importancia en las organizaciones, por esta razón es de vital importancia tomar medidas y desarrollar estrategias que lo potencialicen para generar una mayor productividad a nivel organizacional. Es por esto que este capítulo tiene como fin, identificar los factores con mayor incidencia en la productividad y rentabilidad para las organizaciones. Para la selección de dichos factores se utilizará un método contemporáneo, el cual es conocido como “innovación abierta (IA)”.

Ahora bien, Pavón³³ afirma el modelo de innovación abierta (IA) es considerado una antítesis del modelo de integración vertical para el desarrollo de las organizaciones. En este modelo en el que las actividades de desarrollo e innovación (I+D) se desarrollan internamente, logrando primero la concepción de un producto nuevo y posteriormente la organización se encarga de fabricarlo y distribuirlo al consumidor; esto es lo que se conoce como sistema o modelo de innovación cerrada (IC).

Para Pavón³⁴, quien a su vez cita a Chesbrough, la innovación abierta es el uso de los conocimientos internos y externos que posee una organización para poder expandir los mercados y obtener una mayor productividad a nivel competitivo. En pocas palabras, Pavón³⁵ dice que las organizaciones deben utilizar todo el potencial tanto interno como externo de la empresa y sus colaboradores para lograr el desarrollo exitoso de nuevos productos y tecnologías. Por otra parte, Iglesias³⁶ menciona que la IA también se define como la capacidad que tienen las

³³ PAVÓN HERNÁNDEZ, Anivys, et al. Análisis de los modelos de Innovación Abierta. Ventajas de su aplicación. En: Avanzada Científica. sep. vol. 18, no. 3, p. 3

³⁴ *Ibíd.*, p. 7

³⁵ *Ibíd.*, p. 8

³⁶ IGLESIAS-SÁNCHEZ, Patricia P., et al. Retos En La Gestión De Destinos Turísticos a Partir De La Innovación Abierta. En: Estudios y Perspectivas En Turismo. 06. vol. 26, no. 3, p. 535

organizaciones para encontrar su ventaja competitiva, teniendo como punto de referencia el aporte o contribuciones que pueden generar sus trabajadores, proveedores, distribuidores o clientes, para generar nuevos canales y poder expandir su actividad con la finalidad de lograr una mayor productividad y generar valor para la organización.

Algunos estudios realizados por Chesbrough y Crowther, mencionados por Pavón³⁷, señalan que las razones por las cuales las organizaciones deciden implementar el modelo de innovación abierta son debido a que este sistema tiene una gran influencia en las estrategias ofensivas que tienen como objetivo el crecimiento de la organización. No obstante, también tiene una gran incidencia sobre las estrategias defensivas, que tienen como objetivo la reducción de costos en cualquier ámbito de la organización. A su vez, Iglesias³⁸ señala que algunos beneficios de la IA son: generación de ideas que aportan valor a la organización, estimulación de la innovación, creatividad y motivación, reducción y control de costos, resultados de calidad, colaboración entre empresas, entre otros.

Ahora bien, como menciona Pavón³⁹, a partir del paradigma de la innovación abierta se han desarrollado algunas teorías, en las cuales se han dado distintos énfasis, por ejemplo, está “El modelo teórico conceptual desde la teoría Componencial de la creatividad organizacional y la innovación extendida, para la innovación abierta”. Este modelo tiene como fin lograr integrar los procesos que participan en la innovación y concibe la aplicación de la innovación abierta en tres ramas de la organización. La primera rama es el desarrollo de la experticia, creatividad y motivación para realizar una labor; la segunda rama es la parte de la gestión encargada de los recursos para la innovación y la motivación frente a este sistema de IA; por último, la tercera rama son las redes de innovación, donde se perciben la dimensión estructural, la dimensión relacional, la dimensión cognitiva y la creatividad de la organización.

Como lo menciona Álvarez⁴⁰ en su trabajo, para las organizaciones es de vital importancia contar con estrategias que sean capaces de responder a los cambios constantes que presentan el entorno que las rodea. Así mismo, estas estrategias deben ser tan flexibles y dinámicas como el entorno mismo para poder garantizar el éxito, la supervivencia y el posicionamiento de las organizaciones en el mercado en el que participan. Sin embargo, no basta solo con contar con estas estrategias, también es de suma importancia que las organizaciones aprovechen todos los

³⁷ PAVÓN HERNÁNDEZ, op. cit, p. 10

³⁸ IGLESIAS-SÁNCHEZ, op. cit, p. 543

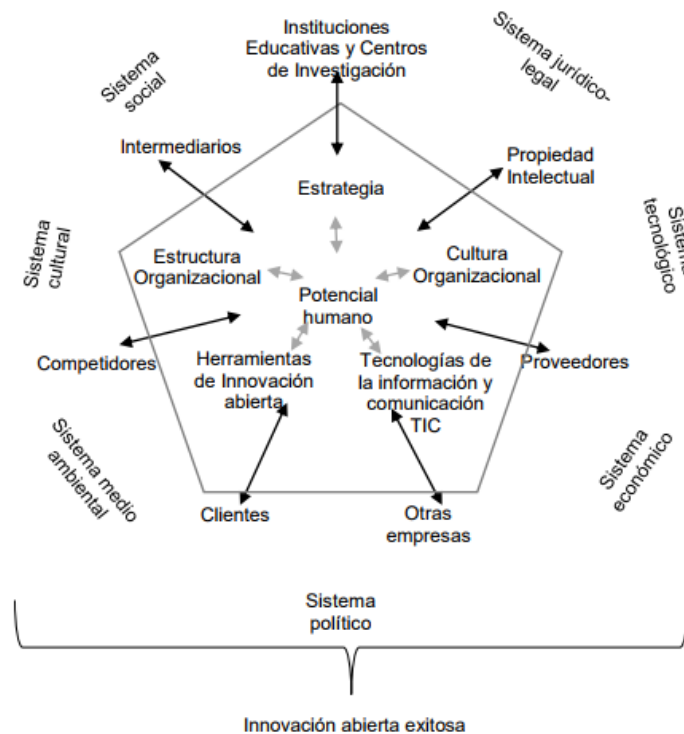
³⁹ PAVÓN HERNÁNDEZ, op. cit, , p. 12

⁴⁰ ÁLVAREZ-AROS, Erick L. y BERNAL-TORRES, C. Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. En: Información Tecnológica. 01. vol. 28, no. 1, p. 67

recursos que tienen a su disposición para así poder maximizar sus utilidades y obtener una mayor rentabilidad. Debido a esto, los directivos y gerentes de las organizaciones deben entender que el rol de las personas en estas actividades es vital, y su potencialización puede llevar a generar una ventaja competitiva sólida y perdurable en el tiempo. Es por esta razón, que la innovación abierta enfocada al potencial humano o a las personas resulta ser una actividad que conlleva a un riesgo potencialmente alto de éxito, si se realiza de forma adecuada.

Como afirma Álvarez⁴¹, al momento hablar de “potencializar” se hace referencia que las organizaciones deben brindar a sus trabajadores las herramientas y las condiciones para que puedan desarrollar o crear nuevos procesos, productos o generar ideas que puedan aportar a la organización y generar valor, potenciando así la competitividad de ésta. Por esta razón, es fundamental que las organizaciones realicen programas de capacitaciones para generar conocimiento y competencias, tanto individuales como colectivas.

Gráfico 1. Modelo de innovación abierta exitoso, con enfoque en el capital humano.



Fuente: ÁLVAREZ-AROS, Erick L. y BERNAL-TORRES, C. Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. En: Información Tecnológica. 01. vol. 28, no. 1, p. 71

⁴¹ *Ibíd.*, p. 67

Como lo señala Álvarez⁴², debido a que este modelo tiene el énfasis en la formación y el desarrollo de competencias diferenciadoras a nivel organizacional, es fundamental la generación de conocimiento para la innovación. Esto quiere decir que los directivos y gerentes deben proporcionar a sus colaboradores o empleados la confianza para hacer parte de este proceso de innovación, mediante educación y desarrollo de conocimiento y capacidades para que éstos puedan reaccionar de manera óptima ante cualquier problema que se pueda presentar. Así mismo, debe otorgar programas de competencias sociales, compromiso, actitud, motivación, creatividad, entre otro, para así lograr que ellos estén dispuestos a adoptar nuevos paradigmas cuando las condiciones del entorno lo ameriten.

En el grafico No. 1 se muestra lo que para Álvarez⁴³, se considera un modelo de innovación abierta exitoso, enfocándolo en el talento humano. Como se puede identificar, la cultura organizacional es uno de los componentes claves para ellos. En general la cultura organizacional no es un factor determinante al momento de cumplir los objetivos de una organización, sin embargo, para el modelo de innovación abierta este es uno de los factores que facilitan su implementación, esto se debe a que las organizaciones deben contar con una cultura centrada en el respeto a las personas, la colaboración, la confianza y la lealtad hacia los demás, ya que la inversión en conocimiento por sí sola no genera un crecimiento económico o social.

Por otra parte tenemos la estructura organizacional, en este aspecto Álvarez⁴⁴ señalan que es de vital importancia que las organizaciones simplifiquen su estructura jerárquica por medio de la combinación de tareas. Además, se resalta la importancia de los canales de comunicación interna entre los colaboradores y los directivos, para así poder darle valor a sus ideas. Adicionalmente, debido al modelo IA, resulta fundamental crear o fortalecer los canales de comunicación externos y de esta forma poder aprovechar los conocimientos que provienen de afuera de la organización. No obstante, las TIC, son importantes para cualquier organización, debida a que la globalización ha ocasionado un entorno agresivo, estas tecnologías se han convertido en un factor decisivo para la supervivencia de las organizaciones. Para el modelo de IA, las TIC son herramientas que se enfocan en mejorar los resultados de las innovaciones y son un factor importante en la contribución de la competitividad empresarial. Por último, la combinación del talento humano con estas tecnologías ofrece a las organizaciones un amplio número de oportunidades para enfrentar los cambios y las dinámicas del entorno en el que se encuentran.

⁴² Ibíd., p. 70

⁴³ Ibíd., p. 72

⁴⁴ Ibíd., p. 72

En conclusión, Álvarez⁴⁵ afirman que las estrategias son importantes en el modelo IA, ya que en este modelo es importante que la innovación abierta debe hacer parte de las estrategias y de esta forma lograr que la organización se diferencie y genere un valor adicional frente a la cultura organizacional. El desafío para la gerencia es lograr consolidar dentro de sus estrategias la innovación basada en la colaboración, en el conocimiento colectivo tanto dentro de la empresa como con los clientes, proveedores y distribuidores, para así lograr una competitividad más sólida y perdurable en el tiempo.

6.3 PROPUESTA DE ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES CON MAYOR INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

Como se mencionó en los capítulos anteriores esta es la era del talento humano y la tecnología, esto quiere decir que las organizaciones están en la tarea y el deber de aprovechar al máximo su activo más importante y productivo, las personas. Aquellas organizaciones que entiendan esto serán las que logren posicionarse en el mercado con una ventaja competitiva, sólida y sostenible. Adicionalmente, aquellas empresas que logren enfocar sus estrategias no solo en la parte productiva sino en su capital humano, lograrán el éxito en su mercado, lo cual significa no solo crear estrategias flexibles y adaptables a los cambios del entorno, sino contar con personas con las capacidades y los conocimientos necesarios para poder responder ante cualquier inconveniente que se pueda presentar por causas internas o externas de la organización.

Es momento de comenzar a pesar en la relación que tienen los colaboradores de una organización con la rentabilidad y productividad de ésta, ya que de esto depende el futuro de las organizaciones en sus mercados. Es momento de comenzar a mirar que tan satisfechos están sus trabajadores con su empleo, con sus compañeros, con el ambiente en el cual desarrollan sus actividades y todos los factores relacionados a esto. Este capítulo se centra en proporcionar al lector actividades y estrategias, que potencialicen los factores destacados en el capítulo anterior, con los objetivos de crear conciencia sobre el estado actual de las organizaciones frente a estos factores y proporcionar herramientas para que estos puedan actuar y obtener resultados favorables, si así lo desean.

Como se pudo observar, en el capítulo anterior se definieron cuáles eran los factores de la gestión del talento humano que tenían mayor incidencia en la rentabilidad y productividad de las organizaciones, los cuales fueron: el clima organizacional, las capacitaciones y los sistemas de incentivos. Inicialmente cuando se trata de clima organizacional, como se habló en el capítulo uno y dos, se habla de todo lo referente al entorno donde las organizaciones lleva a cabo sus actividades. Este concepto comprende desde la infraestructura física y tangible, hasta las relaciones y

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 75

comportamientos de todas las personas de la empresa. Es por esta razón que generar un clima organizacional es muy complicado, ya que es una tarea muy compleja lograr que todos los elementos de la organización se encuentren bien, en pocas palabras “no se puede tener a todo el mundo contento”. Sin embargo, existen ciertas estrategias que pueden ayudar a garantizar un clima organizacional óptimo para las personas. Unas de las estrategias más utilizadas por las organizaciones en la actualidad es el “coaching”, ya que esto ayuda a formar líderes, los cuales garantizan que las personas trabajen en armonía y con sinergia, garantizando así un buen ambiente laboral. Por otra parte, es posible implementar el sistema de casino en las instalaciones de la organización, para que los colaboradores tengan acceso a una comida fresca y con buen sabor siempre. Adicionalmente, se puede contar con zonas recreativas y áreas de descanso, en las cuales todos los trabajadores tengan acceso dentro de un horario preestablecido.

Las capacitaciones y el conocimiento son un factor fundamental en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización, contar con personal calificado y que sea capaz de responder ante cualquier problema, puede ser una de las ventajas competitivas más sólidas que una empresa pueda poseer. Ahora bien, es deber de la organización y sobre todo de sus directivos comenzar a ver las actividades de capacitación del personal como una inversión y no como un gasto, ya que es esta la principal razón por la cual las organizaciones invierten muy poco dinero en esto, sin darse cuenta que en un mediano o largo plazo, puede convertirse en la decisión más rentable que hayan tomado.

Debido a los cambios del entorno, los avances en tecnología y las exigentes demandas por parte de mercado actual, las organizaciones están en la tarea de capacitar al personal de forma adecuada para que puedan tener las competencias y el conocimiento para responder a cualquier problema que se presente, como por ejemplo, las personas encargadas de manejar a los clientes, deben tener la capacidad de manejar a todos los tipos de personas y contar con inteligencia emocional, para prestarles el mejor servicio. Sin embargo, las actividades de capacitación no solo se limitan a esta área; en la parte productiva es vital que los trabajadores conozcan muy bien el proceso y equipos que manejan, ya que una falla en estos puede ocasionar un incumplimiento al cliente y por ende se verá afectada la imagen de la compañía. En definitiva, si las organizaciones quieren lograr una ventaja sólida y sostenible basada en su personal es sumamente importante que ofrezcan a estos, cursos de manejo de emociones, cursos de coaching para las personas que manejan equipos de trabajo, manejo de equipos para la parte productiva, entre otros, con el fin de generar un crecimiento a nivel personal y organizacional.

Para las organizaciones actuales y su posicionamiento en el mercado, la fidelización es un factor clave de éxito. En pocas palabras, las organizaciones líderes son aquellas que logran una fidelización por parte de sus clientes a sus productos o servicios, ya sea por presentación del producto, calidad, atención, entre otros. A su

vez, también es importante que las organizaciones generen una fidelización por parte de sus colaboradores al trabajo que estos desempeñan. Generar una fidelización o sentido de pertenencia a la organización es una estrategia rentable si se logra con éxito. Ahora bien, el lograr esto no es tarea fácil, sin embargo hay actividades como los incentivos que pueden llegar a lograr un sentido de pertenencia y fidelización por parte de los empleados. El sistema de incentivos es aquel estímulo y herramienta que tienen las organizaciones para incrementar la productividad y el rendimiento de sus empleados. Estos incentivos pueden ser reales o simbólicos, los reales son aquellas remuneraciones monetarias por un desempeño superior al establecido y las simbólicas son aquellas premiaciones a desempeños superiores a los esperados, por ejemplo, en el área comercial de las organizaciones, en ocasiones ofrecen a sus vendedores una comisión por un producto vendido o una comisión fija luego de ciertas unidades vendidas. Así mismo, un ejemplo de incentivos simbólicos son aquellas organizaciones que manejan la actividad de “empleado del mes” el cual es un reconocimiento no monetario a sus esfuerzos y rendimiento. Por otra parte, como estrategia para generar sentido de pertenencia también se puede implementar las actividades recreativas, como celebrar los cumpleaños de los trabajadores, generar espacio en los que los trabajadores puedan salir un poco del ambiente laboral y les den la posibilidad de expresarse un poco mejor.

En conclusión, para lograr que los trabajadores de una organización tengan un sentido de pertenencia, es crucial que sus directivos los motiven, que estos creen estrategias como crear canales de comunicación entre su estructura organizacional con el fin de generar confianza y hacerle saber a los colaboradores que su opinión también cuenta. A su vez, están en la tarea de ofrecer un programa de capacitación adecuado para todas las áreas para poder responder a los cambios del entorno y establecer un plan de incentivos adecuados, en el cual tanto los directivos de la organización y los trabajadores estén de acuerdo, para así lograr que la productividad y el rendimiento de ellos sea el mejor.

7 CONCLUSIONES

- En el contexto de las organizaciones actuales, es inminente el grado de complejidad que requiere sostenerse en el mercado. Esto es realmente un desafío, debido a que el entorno es cambiante todo el tiempo. Esto sugiere que las organizaciones deben contar con estrategias y actividades que sean flexibles pero contundentes. Sin embargo, no es suficiente con esto, las empresas deben contar con una ventaja competitiva única que logre posicionar su marca y productos, generando una fidelización en sus clientes, logrando de esta forma un posicionamiento y prestigio en el mercado en el cual participen.
- Como se observó a lo largo de este documento, esta es una época de cambios constantes en los cuales la tecnología y las personas resultan ser el factor clave de éxito en la actualidad. La mayoría de las organizaciones cuentan con un área de recursos humanos, la cual es la encargada de las personas en las organizaciones. Una de las funciones de esta área es la capacitación y el desarrollo del personal, la cual tiene como fin mejorar el conocimiento, actitudes y capacidades de las personas de la organización. Es por esto que las organizaciones en la actualidad no solo deben enfocar sus esfuerzos en las áreas que tienen una relación directa con su actividad, como por ejemplo, el área de producción, el área financiera o el área comercial, sino que se debe ampliar un poco el horizonte y comenzar a determinar la relación que tiene el bienestar de los trabajadores y la rentabilidad de las compañías.
- La gestión del talento humano no es trabajo fácil y a menudo las organizaciones y sus directivos tienden a ver el dinero que se destina a estas actividades como un gasto. Esta es la razón por la cual las compañías invierten tan poco en las personas, porque a simple vista no es una inversión rentable, pero por el contrario, debido a la dinámica actual del entorno y la globalización, el dinero que tiene como fin potenciar el capital humano puede ser la inversión con mayor retorno que las organizaciones puedan realizar. Ahora bien, como se pudo observar en el análisis de este documento, la gestión del talento humano es una actividad muy amplia y puede llegar a ser tedioso, complejo y poco productivo invertir en todos sus factores o aspectos. Por esto, se identificó que los factores de la gestión del talento humano que mayor incidencia tienen en las organizaciones son el clima organizacional, las capacitaciones y los incentivos, estas son las áreas con mayor impacto y en las cuales las organizaciones deben focalizar todos sus esfuerzos para lograr una mayor productividad.
- La definición de estos factores se pudo llevar a cabo gracias al modelo de innovación abierta enfocado al talento humano, el cual permitió definir que el clima organizacional, al igual que las capacitaciones y los incentivos son factores determinantes para que las personas se sientan a gusto con la labor que realizan. Así mismo, estrategias que garanticen un ambiente óptimo y agradable,

al igual que un sistema de capacitación y un programa que mantenga a los trabajadores con un grado de motivación alto son vitales para enfrentar los desafíos que presentan los mercados. Esto no quiere decir que los directivos dejen a un lado las estrategias de mercadeo o de producción, por el contrario, a lo que se refiere este análisis es que en lo posible las organizaciones deben crear actividades estratégicas que contemplen el capital humano dentro de la parte productiva y las personas comiencen a ser vistas como el activo con mayor grado de importancia y de esta forma lograr un distintivo difícil de imitar para los competidores.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, Marleny Cardona, et al. Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral. En: CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN. no. 56. p. 12-13

ÁLVAREZ-AROS, Erick L. y BERNAL-TORRES, C. Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. En: INFORMACIÓN TECNOLÓGICA. 01.vol. 28, no. 1. p. 67-75

BAÑULS, Adelaida Lillo; RODRÍGUEZ, Ana Belén Ramón y JIMÉNEZ, Martín Sevilla. El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. En: CUADERNOS DE TURISMO. no. 19. p. 48

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena y NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En: CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN. vol. 19, no. 32. p. 225-234

CONTRERAS, Francisco Ganga, et al. Breves disquisiciones teóricas en torno al tema capital humano y eficiencia organizativa. En: GACETA LABORAL. vol. 22, no. 1. p. 30

DOMÍNGUEZ SANTIAGO, Mildred. Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. En: PENSAMIENTO & GESTIÓN. p. 90-95

GIRALDO, Armando Mejía; JARAMILLO, Marcela y CASTILLO, Mario Bravo. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. En: REVISTA GUILLERMO DE OCKHAM. vol. 4, no. 1. p. 45

GÓMEZ, Nelson Armando Mora. ¿ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto? En: REVISTA UNIMAR. vol. 26, no. 2. p. 29

GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Evelyn Janeth; VERA, Mosquera y PAOLA, Dolores Cinthia. Efectos de los programas de capacitaciones efectivas en la productividad laboral, en la empresa Caxamarca gas de Cajamarca. p. 13-22

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. En: MÉXICO: EDITORIAL MC GRAW HILL. p. 195-198

IGLESIAS-SÁNCHEZ, Patricia P., et al. Retos En La Gestión De Destinos Turísticos a Partir De La Innovación Abierta. En: ESTUDIOS y PERSPECTIVAS EN TURISMO. 06.vol. 26, no. 3. p. 535-543

MEJÍA-GIRALDO, Armando; BRAVO-CASTILLO, Mario y MONTOYA-SERRANO, Arturo. El factor del talento humano en las organizaciones. En: INGENIERÍA INDUSTRIAL. vol. 34, no. 1. p. 4-10

PAVÓN HERNÁNDEZ, Anivys, et al. Análisis de los modelos de Innovación Abierta. Ventajas de su aplicación. En: AVANZADA CIENTÍFICA. Sep. vol. 18, no. 3. p. 3-12

PÉREZ MALDONADO, Isabel y BUSTAMANTE UZCÁTEGUI, Suleima. Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. En: INVESTIGACIÓN y POSTGRADO. vol. 21, no. 2. p. 239

PINO-PINOCHET, Patricio, et al. Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo. En: MADERAS.CIENCIA y TECNOLOGÍA. vol. 17, no. 1. p. 120-126

QUINTERO, Niria; AFRICANO, Nelly y FARÍA, Elsis. Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. En: NEGOTIUM. vol. 3, no. 9. p. 34

SALAZAR ESTRADA, José Guadalupe, et al. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. En: ACIMED. vol. 20, no. 4. p. 68-71

SANTOS MARTÍNEZ, Ricardo. El talento humano, y su evolución teórica durante el siglo XX. En: DESARROLLO, ECONOMÍA y SOCIEDAD. vol. 4, no. 1. p. 232-235

TEJEDO-ROMERO, Francisca y FERRAZ ESTEVES de Araújo, Joaquim Filipe. Información del Capital Humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social. En: CUADERNOS DE GESTIÓN. vol. 16, no. 1. p. 127

TORRES ORDÓÑEZ, José Luis. Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. En: PENSAMIENTO & GESTIÓN. no. 18. p. 152