

# El Talento Humano en la Economía del **CONOCIMIENTO**



**Angélica María Sánchez Riofrío**

**U**  
**UEES**



***El talento humano  
en la economía  
del conocimiento***

Angélica María Sánchez Riofrío  
2018

## **Universidad Espíritu Santo – Ecuador**

### **Autor:**

Angélica María Sánchez Riofrío

### **Colaboradoras:**

María Cristina Arévalo Silva

Daniela Cristina Parra Loayza

Maryury Vélez Burgos

María José Yu Lee Mateus

### **Editores:**

Fernando Espinoza Fuentes

Alexandra Portalanza Chavarría

### **Coordinadora editorial:**

Natascha Ortiz Yánez

### **Cita:**

(Sánchez-Riofrío, 2018)

### **Referencia Bibliográfica:**

Sánchez-Riofrío, A.M. (2018) El Talento Humano en la Economía del Conocimiento. Universidad Espíritu Santo - Ecuador

### **Portada:**

Universidad Espíritu Santo.

### **Diagramación e impresión:**

Impgraficorp S.A.

### **ISBN-E:**

978-9978-25-227-7

Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización escrita de los editores.

## **Agradecimiento**

A todas las autoridades de la UEES por su apoyo incondicional a la investigación.

A mis exalumnas de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales y de la Maestría en Administración de Empresas (Cohorte 2013), quienes contribuyeron con sus investigaciones para la culminación de esta obra. No dudo de que estas profesionales sean las protagonistas en la construcción de un mejor país. Estoy segura de que pronto escucharemos noticias de ellas que enorgullezcan a toda la comunidad universitaria de la UEES.

A los empresarios en Ecuador, a todas las personas y organizaciones públicas y privadas que de alguna u otra forma aportaron en el desarrollo de este trabajo.

Me gustaría aprovechar para añadir mis más sinceras disculpas por los errores, deficiencias y omisiones existentes en el presente trabajo, de las cuales soy la única responsable.



## Índice

Presentación.....	1
1. La economía del conocimiento.....	5
Referencias bibliográficas capítulo 1.....	13
2. La gestión del talento humano.....	17
Referencias bibliográficas capítulo 2.....	24
3. El liderazgo transformacional.....	29
Referencias bibliográficas capítulo 3.....	39
4. El bienestar y el desempeño organizacional.....	45
Referencias bibliográficas capítulo 4.....	55
5. Aplicaciones.....	63
Referencias bibliográficas capítulo 5.....	77
Conclusiones y recomendaciones.....	87
Glosario de términos.....	93



## **Presentación**

En la economía actual, la riqueza se origina en la administración efectiva de los generadores del conocimiento. Desde la óptica de la administración estratégica se considera al talento humano como el activo intangible más significativo de la empresa. Dado el visible giro en la economía mundial de una preocupación exclusiva por los recursos tangibles a una preocupación por las personas, es importante abordar este tema en el ámbito local.

El objetivo de este trabajo es analizar al talento humano en la economía del conocimiento. Los resultados comprueban que la inversión en el talento humano convierte a los países en potencias mundiales y que la creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos generará nuevas fuentes de empleo, innovación y bienestar.

Para cumplir con el objetivo antes planteado, esta obra está dividida en dos partes principales. La primera parte presenta una revisión teórica de algunos conceptos, a criterio de la autora, claves para obtener una idea general del papel del talento humano en la economía del conocimiento. Se inicia con el tema central del libro, la economía del conocimiento y posteriormente se revisa el talento humano y su aplicación tanto en el liderazgo como en el bienestar empresarial. En la segunda parte, se presentan dos aplicaciones relacionadas al tema del talento humano.

Para el desarrollo de esta obra, se utilizaron artículos científicos de revistas indexadas principalmente al *Journal Citation Report*, *SCIMAGO* y *Latindex*. Los artículos citados fueron seleccionados para esta investigación debido a la relevancia de los mismos en relación al tema de estudio, por su actualidad y por estudiar en la mayoría de casos el contexto latinoamericano. Además, para la segunda parte de este trabajo, se entrevistó a expertos y se revisó información secundaria de periódicos, noticias y conferencias de actualidad.

De esta manera, en el primer capítulo se revisan diferentes conceptos para definir la economía del conocimiento y el talento humano. En el segundo

capítulo, se revisa la gestión del talento humano. Para esto, se presenta una revisión histórica de la evolución del concepto de la administración de recursos humanos hasta lo que se conoce actualmente como gestión del talento humano.

En el tercer capítulo se revisa sobre el liderazgo transformacional (LT). Aquí se evidencia que una empresa con un personal con LT va a mostrar efectividad en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. La interrelación del líder con los miembros marca la pauta para la superación personal, el bien común y el crecimiento de la organización. En el cuarto capítulo se presenta una serie de evidencias teóricas y empíricas en donde se manifiesta que el trato cordial con el talento humano de la empresa (fomentar el bienestar organizacional) repercutirá directamente en el desempeño empresarial.

En el quinto capítulo se presentan tres diferentes aplicaciones. Las dos primeras revisan los casos particulares de Corea Sur y de Ecuador. El último caso revisa la parte del talento humano de una corporación en Ecuador. Finalmente, se presenta un apartado de conclusiones y recomendaciones finales.

Para terminar, lo que se busca con esta obra es confirmar, basándonos en la evidencia científica, que en una economía en la cual el conocimiento es el medio principal para generar riqueza, la inversión en talento humano es imperativa (ya no es opcional) para lograr una ventaja competitiva sostenible.

***CAPÍTULO I***  

---

***LA ECONOMÍA***  
***DEL CONOCIMIENTO***



## **1.1. Introducción**

Las ciencias económicas tienen un papel fundamental en el desarrollo de un país puesto que, entre otras cosas, estudian cómo las personas utilizan recursos productivos escasos, los transforman y distribuyen de forma eficiente entre los miembros de su sociedad. En la actualidad, se observa en las grandes economías una tendencia creciente en el desarrollo de servicios cada vez más complejos, debido, entre otras cosas, a la alta capacitación y especialización que posee su capital humano.

Las economías desarrolladas, entre otros muchos elementos, se caracterizan por el grado de conocimiento que se ha asociado a la actividad económica junto a la creación de valor. Asimismo, las nuevas tecnologías han alcanzado a todo el tejido productivo de estas economías incorporando grandes cantidades de conocimiento en sus actividades.

El término economía del conocimiento fue señalado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para los países industrializados en los cuales se reconoció al conocimiento como factor sustancial del crecimiento económico (Sánchez & Ríos, 2011). Los fundamentos de esta clase de economía consisten en la creación, difusión y uso del conocimiento. Pudiéndose destacar que, el conocimiento se considera como el activo central en comparación a los bienes de capital y mano de obra.

Esta, relativamente “nueva”, corriente económica está relacionada con prácticas administrativas que llevan a los gobiernos a tomar diferentes medidas: crear leyes, invertir, y destinar recursos que favorezcan e impulsen la formación del talento humano, y no sólo el desarrollo de recursos tecnológicos, para competir en los mercados a nivel mundial (Urueña-López & Hidalgo-Nuchera, 2013).

## **1.2. Economía del conocimiento**

En la economía del conocimiento el talento humano es representado por las experiencias, habilidades y características que posean todos los miembros

de una sociedad. Este talento humano representa una ventaja competitiva para las naciones, por lo que es necesario crear un ambiente que continuamente siga desarrollándolo (Urueña-López & Hidalgo-Nuchera, 2013).

En el ámbito empresarial, los gerentes necesitan crear una visión que trascienda las utilidades a corto plazo a través de inversiones a mediano y largo plazo (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). La ejecución de estrategias eficientes y eficaces centradas en el desarrollo del ser humano diferencia a las empresas que hoy en día han logrado tener éxito (Sánchez-Riofrío & Arévalo-Silva, 2016).

Así, factores como las capacidades y experiencias de los trabajadores, la cooperación, la formación de redes, entre otros, son cada vez más significativos en los procesos de producción, concediendo una ventaja competitiva a las empresas situadas en diferentes zonas geográficas (Argüelles-Vélez & González, 2008). Adicionalmente, la formación de las personas se vuelve cada vez más rigurosa y los diferentes conocimientos deben actualizarse continuamente (Sánchez-Riofrío & Arévalo-Silva, 2016). En la tabla 1 se presentan varias definiciones de la economía del conocimiento, aquí se aprecia cómo ha ido evolucionando su conceptualización.

**Tabla 1.**

***Definiciones de economía del conocimiento***

<b>Autores</b>	<b>Conceptos</b>
Ahmed & Al-Roubaie (2012)	Se caracteriza por crecimiento en difusión tecnológica, adquisición de habilidades y proceso de aprendizaje durante toda la vida. También, genera creatividad para producir nuevas ideas en lugar de utilizar información existente.
Stamou (2017)	Creación de nuevo conocimiento y transformación de resultados de investigación en productos innovadores con el uso de población altamente calificada. Este conocimiento se define con base en información tácita y experiencias personales.
World Bank (2006)	Incluye la inversión a largo plazo en educación, el desarrollo de innovación de capacidades la modernización de la infraestructura de información y un ambiente económico que conduzca a transacciones de mercado.
Zanini & Musante (2013: 488)	“...su fuerza motriz es el uso de tecnologías por compañías para volverse más eficientes y desarrollar productos y/o servicios innovadores”.

Se puede observar que existe un aspecto característico que destaca en la mayoría de las definiciones de la tabla 1 y es su relación con la innovación. Así también, en casi todos los conceptos aparece la palabra tecnología. Partiendo de los conceptos analizados en la tabla anterior, la propuesta de definición como base y punto de partida del presente trabajo es la siguiente: la economía del conocimiento es el empleo de tecnologías en la generación de información adquirida o generada por experiencias o aprendizajes para el desarrollo de ideas innovadoras.

### **1.3. Medición de la economía del conocimiento**

Basándonos en el trabajo de Urueña-López & Hidalgo-Nuchera (2013) se presentan dos líneas de medición para la economía del conocimiento. La primera se basa en la utilización de indicadores sintéticos con un modelo de cuatro pilares: entorno económico y regulatorio, educación, infraestructuras TIC e innovación. La segunda línea es de carácter más cuantitativo, utilizando técnicas económicas de contabilidad del conocimiento. Debido a que el objetivo de este trabajo no es profundizar en este apartado. Se presentan brevemente estas dos líneas. Sin embargo, se puede consultar a Urueña-López & Hidalgo-Nuchera (2013) para una explicación más detallada de diferentes mediciones de la economía del conocimiento.

La primera forma de medición es a través de indicadores sintéticos. Esta es la forma más utilizada en la actualidad. Existen diferentes tipos de indicadores que intentan medir la economía del conocimiento. La idea central es utilizar diferentes índices que miden los cuatro pilares de la economía del conocimiento: entorno económico y regulatorio, educación, infraestructuras TIC e innovación. Así, tomando en cuenta esta metodología, presentamos el Índice de la Economía del Conocimiento (con sus siglas en inglés KEI, *Knowledge economy index*). A través de diferentes sub-índices se mide “la capacidad de un país para generar, adoptar y difundir el conocimiento teniendo en cuenta las facilidades ofrecidas por el entorno” (Urueña-López & Hidalgo-Nuchera, 2013, p. 340).

La segunda forma de medición es la contabilidad del conocimiento. En este caso, se busca cuantificar cuánto de esta inversión es realmente utilizada en la producción. Esta medida es muy poco utilizada porque necesita cálculos complejos para la creación de una cuenta satélite. De esta forma, a partir de los datos de la contabilidad nacional se calcula de manera separada el peso del conocimiento en el PIB del país. Así se estima la utilización de conocimiento en la producción, infraestructura y el capital humano (Urueña-López & Hidalgo-Nuchera, 2013).

Cabe destacar que en el caso de Ecuador, la inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) todavía es muy limitada. Ahora mismo se pueden contabilizar ciertos rubros sobre la inversión realizada. Sin embargo, debido al corto tiempo transcurrido todavía no se podrán reflejar resultados tangibles sustanciales en comparación con otros países que ya poseen una economía fuerte basada en el conocimiento.

#### **1.4. El talento humano**

Si damos una mirada a la economía mundial en las últimas décadas, podemos notar algunos cambios radicales. En gran parte del siglo pasado, los gerentes de muchas empresas se preocuparon más de los recursos tangibles como la tierra, la maquinaria, el dinero, que de los intangibles como las personas y el conocimiento que ellas generan (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). Sin embargo, esta visión ha ido cambiando y se puede apreciar una mayor preocupación por el ser humano, su integración con la sociedad y la necesidad de las empresas de pasar de un modelo de organización científica o formal, a uno de gestión del talento humano (Aguilar, 2015; Molina-Ycaza y Sánchez-Riofrío, 2016).

La economía del conocimiento, como se mencionó anteriormente, considera que la riqueza se crea por el buen gobierno de los colaboradores y no por el control eficiente de los activos materiales y financieros (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). Este es un giro importante que se está dando en el entorno empresarial pues las empresas ya no compiten exhaustivamente por

obtener la mejor infraestructura, sino por contratar y retener al mejor talento humano (Saldarriaga, 2013).

La teoría que explica esta transición es la hipótesis de los tres sectores de la economía planteada por Colin Clark en 1940 y desarrollada por Jean Fourastié en 1949 (Montes-Rivera, 2013). Esta hipótesis explica que la economía históricamente se basó en el sector primario, después en el secundario y finalmente en el terciario, que es el sector de servicios e incluye en una mayor proporción al talento humano (Romero-Amado, Toledo-Navarro, & Ocampo-Fernández, 2014). Para ilustrar mejor esta teoría se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 2.**

***Hipótesis de los tres sectores de la economía***

Sector	Actividades
<b>Primario</b>	Agrícolas, mineras, producción de alimentos y materias primas
<b>Secundario</b>	Manufactura, maquinaria
<b>Terciario</b>	Servicios: finanzas, transporte, educación, turismo, cultura, etc.

Adaptado de Romero-Amado, Toledo-Navarro, & Ocampo-Fernández (2014)

Si bien el capital humano está presente en los tres sectores de la economía, el éxito del tercero depende directamente del intelecto, conocimiento y contribución de las personas, pues no se entrega un bien tangible sino un producto o experiencia intangible. Esta evolución de la economía ayuda, en parte, a explicar la mayor atención por parte de las empresas hacia su talento humano.

Es necesario precisar que siguiendo el ejemplo de los autores Moreno-Briceño y Godoy (2012), en este trabajo en particular, se utilizarán como sinónimos talento humano, capital humano y recurso humano para referirnos al ser humano como protagonista en la generación de riqueza dentro del sector empresarial. Pero, ¿qué es el capital humano? Según Dess, Lumpkin, & Eisner (2011, p. 120), el capital humano se refiere a las “capacidades, el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los empleados y

administradores individuales de la compañía”. Las personas son primordiales en las empresas hoy en día. Por lo que se están empleando, no sólo maneras creativas de atraer al capital humano, sino también de desarrollarlo y retenerlo. Debido a los diferentes términos que se utilizan en la literatura para definir al talento humano, en la tabla 3 se especifican los conceptos principales que se utilizarán en este libro.

Se justifica el estudio de la aproximación que tiene la empresa con respecto a sus colaboradores por varias razones. En primer lugar, porque el capital humano es la base del capital intelectual (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011)<sup>1</sup>. Entre otros aspectos, las habilidades, las ideas y el conocimiento tácito de los procesos, están en las personas. Esto las convierte en la base de la ventaja competitiva de las empresas hoy en día. En segundo lugar, el talento humano es uno de los principales *stakeholders* (grupo de interés) de las organizaciones y se lo llega a considerar su activo clave; es vital incluir a los colaboradores en los procesos de decisiones para desarrollar su potencial (Castaño, 2012). En tercer lugar, es necesario hacer un salto de las funciones operativas de los departamentos de recursos humanos a su rol estratégico para que puedan convertirse en aliados del diseño y consolidación de la estrategia de la empresa y contribuir con el talento que se necesita para el desarrollo de la misma (Aguilar, 2015).

Cabe destacar que los diferentes conceptos de la tabla 3 se refieren a las personas como los intangibles más valiosos de la organización. Además se resalta la dificultad de medir los resultados de estos intangibles a través de los tradicionales estados financieros. Se destaca también, su importancia para la creación de valor en la empresa por ser de difícil imitación.

---

<sup>1</sup> Capital Intelectual: la brecha entre el valor en libros de una empresa y su valor en el mercado. Esto incluye el valor de la marca, la reputación, lealtad de sus colaboradores, entre otros.

**Tabla 3.**

**Conceptos básicos**

<i>Término</i>	<i>Concepto</i>
<b>Activo Intelectual</b>	“Intangibles que no son reconocidos en los estados financieros” (Abeysekera , 2007: 11)
<b>Capital Humano</b>	“Es el conocimiento, habilidades y experiencia de los individuos (empleados), también como su complacencia para compartir estos atributos en la organización a fin de crear valor” (Baron, 2011: 30)
<b>Recursos Humanos</b>	“Fuente estratégica de ventajas competitivas que ha adquirido mayor peso al desaparecer o convertirse en banales los elementos diferenciales de la empresa tradicional como las materias primas, las tecnologías, o la disposición de capital financiero” (Caveda, 2007: 72)
<b>Talento Humano</b>	<p>“Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. A través del tiempo este capital se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible el mismo se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos...” (Moreno &amp; Godoy, 2012, p. 66)</p> <p>“Recursos humanos que se prepara para los requisitos cambiantes del entorno” (Bhatti <i>et al.</i>, 2012)</p> <p>“Representa el activo clave para sobrellevar el mundo competitivo actual y futuro” (Ahmed, 2016)</p>

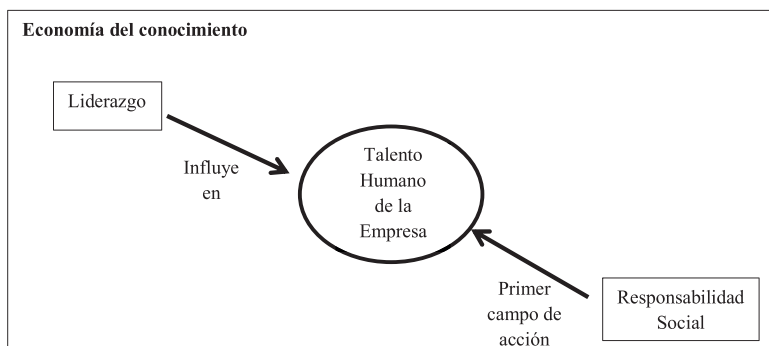
Para terminar este apartado se desea incluir brevemente dos temas que giran en torno al talento humano: liderazgo y responsabilidad social, como se puede observar en la figura 1. El tipo de liderazgo que maneja la empresa o el líder, influye directamente en el comportamiento de los colaboradores. Las personas se comprometen con su trabajo cuando se sienten apoyadas, escuchadas y cuando perciben que se confía en ellas. Al advertir esta situación, los colaboradores son más propensos a asumir riesgos y resultan ser más leales a la organización. Al mismo tiempo toman decisiones con mayor responsabilidad por el empoderamiento que se les ha otorgado (Hernández-Palomino, de Jesús-Espinoza, & Aguilar-Arellano, 2014). Esto sólo suma a las ventajas de considerar la gestión del talento humano en las empresas como un punto estratégico. Este tema de liderazgo será ampliado en el capítulo tres.

En cuanto a la responsabilidad social, hay que recalcar que ésta empieza al interior de la empresa. Es sana una responsabilidad social que se centre en la persona, la respete y busque la dignificación de las condiciones de trabajo, la valoración de los empleados y el desarrollo de su potencial (Saldarriaga, 2013). Esto es beneficioso para la organización, ya que provoca que el empleado se sienta más a gusto en su lugar de trabajo y sea más productivo.

Hoy las empresas desarrollan programas de responsabilidad social sobre todo en el entorno externo a ella; pero, muchas veces, se olvidan de que los empleados son uno de los principales *stakeholders*. Por lo que se debe también responder frente a ellos. Justamente una buena gestión del talento humano, es responsabilidad social frente al cliente interno de la empresa.

**Figura 1.**

***Relación entre Talento Humano, Liderazgo y Responsabilidad Social***



Por todos estos motivos, es necesario considerar a las personas como socios estratégicos del negocio, tomadores de decisiones, de quienes surgen las ideas de innovación y generan ventaja competitiva. No sirve de mucho tener talento si no se lo sabe gestionar: lo que hoy diferencia a una empresa de otra es su capital humano y es esencial saberlo liderar (Aguilar, 2015). Lamentablemente, para muchas compañías, el desarrollo humano de los empleados no es todavía una prioridad por lo que es necesario ir más allá de las tareas de seleccionar, reclutar y capacitar (Castaño, 2012). Es recomendable una cultura organizacional orientada al cliente interno de la empresa, ya que es quien atiende personalmente a los clientes externos (Jara, 2007). En el siguiente capítulo se profundiza sobre la gestión del talento humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abeysekera, I. (2007). *Intellectual Capital Accounting: Practices in developing country*. New York, Estados Unidos de América: Routledge

Aguilar, J. C. (2015). Prácticas de gestión del talento humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 8(3), 113-124.

Ahmed. A, Al-Roubaie. A, (2012). Building knowledge-based economy in the Muslim world: The critical role of innovation and technological learning. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 9 (2), 76-98.

Ahmed, M. (2016). The relationship between human resource management ambidexterity and talent management: the moderating role of electronic human resource management. *International Business Research*, 9(6), 80-94

Argüelles-Vélez, M., & González, C. (2008). Conocimiento y crecimiento económico: Una estrategia para los países en vías de desarrollo. *Revista de Economía Mundial*, 18, 65 - 77.

Baron. A (2011). Measuring human capital. *Strategic HR Review*, 10 (2), 30-35.

Bhatti, W., Waris, S., Zaheer, A., Rehman, K. (2012). The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(3), 471-482.

Castañó, E. J. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 9(1), 149-158.

Caveda, A. (2007). Consultor para la Dirección de Recursos Humanos. Madrid, España: Especial Directivos. pp. 72

Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administracion estrategica. Textos y casos*. New York: Mc Graw Hill.

Hernández-Palomino, J., de Jesús-Espinoza, J., & Aguilar-Arellano, M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(6), 75-90.

Jara, G. (2007). El talento humano en los procesos de la empresa. *Hospitalidad ESDAI*(12), 27-38.

Molina-Ycaza, D.E. y Sánchez-Riofrío, A.M. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: Revisión de la literatura. *Revista San Gregorio*, 2 (15), 104-111.

Montes-Rivera, F. (10 de Enero de 2013). *Desarrollo y el sector primario*. Recuperado el 02 de 08 de 2016, de El Economista: <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2013/01/10/desarrollo-sector-primario>

Moreno-Briceño, F., & Godoy, E. (Abril de 2012). El Talento Humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Revista Daena*, 7(1), 57-67.

Romero-Amado, J., Toledo-Navarro, Y., & Ocampo-Fernández, V. M. (2014). El sector servicios: revisión de los apuntes para su teorización y estudio. *Revista Tecsisistecatl*, 6(16): 1-8.

Saldarriaga, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117.

Sánchez, C., & Ríos, H. (2011). La economía del conocimiento como base del crecimiento económico en México. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 8(2), 43-60.

***CAPÍTULO II***  

---

***LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO***



## **2.1. Introducción**

El entorno empresarial global actual presenta algunas características. En primer lugar, durante los primeros años de esta última década se observó un crecimiento de las economías de los países que más aportan al PIB internacional: China, India y Estados Unidos principalmente, por lo que su demanda de productos y servicios provocó un crecimiento en la economía mundial (Banco Mundial, 2016). Esta demanda afectó los precios de los principales *commodities* (materia prima o productos con escaso valor agregado) que ofrecen los países en vías de desarrollo de manera positiva. Dichos países basan sus economías en la capacidad de exportación de estos *commodities* y en las divisas que les generan estas ventas (Banco Mundial, 2014).

Por lo tanto, gran parte de la economía mundial está basada en la demanda de los países desarrollados; por lo que los que mejor respondan a esta necesidad del mercado, serán los más exitosos (Ortiz, 2014). Sin embargo, este crecimiento económico se ha visto mermado por recientes acontecimientos mundiales como la caída del precio del petróleo y su sobreoferta, que incluye la reinserción de Irán al mercado petrolero (El Tiempo, 2016). La desaceleración de la economía en China y Japón, la apreciación del dólar, el incremento de la producción petrolera en Estados Unidos e incluso el fenómeno de El Niño, son otros eventos que han frenado en términos generales, ese desarrollo económico mundial (Bucaram, 2016).

En segundo lugar, la globalización en términos tecnológicos brinda el acceso a herramientas, información y bienes en todo el mundo. Esto obliga a los países a ofrecer sus productos con un estándar mundial y a la vez, causa una mayor presión a los países en vías de desarrollo para que mejoren la calidad de su producción (Ortiz, 2014). Esta presión no es negativa necesariamente, pues los países en desarrollo pueden verse beneficiados de la globalización dependiendo de su orden socioeconómico, ya que puede ser su oportunidad de darse a conocer globalmente (Lee & Vivarelli, 2006).

Además de estos dos aspectos, cabe mencionar que la viabilidad de una compañía se ve influenciada por algunos factores. Por un lado, está la identificación de un nicho en el mercado que tenga una clara diferenciación con los productos o servicios ya ofrecidos (Kotler, 2002). Esta diferenciación puede consolidarse si existe una innovación o un valor agregado mayor. La meta es que las compañías sean capaces de recibir más recursos por este valor agregado.

Por otro lado está la disponibilidad de recursos basada en los componentes de un negocio: recursos financieros (acceso a capital, vía crédito o inversión, bajo un marco de confianza), capital humano (esquema de preparación de personas capaces de realizar eficientemente las gestiones en las organizaciones), recursos materiales (insumos o materias primas, equipos y materiales que sean asequibles en condiciones razonables), entre otros. Las empresas que buscan ser competitivas, tienen que tener acceso a estos tres primeros tipos de recursos (Achilles de Faria Mello, 1983; Molina-Ycaza y Sánchez-Riofrío, 2016).

Así, en este capítulo se busca resaltar el papel esencial que tiene el talento humano en la buena marcha de la empresa y la importancia de desarrollar el potencial de las personas con un esfuerzo mayor al que se le dedica a los recursos tangibles y financieros. Estos últimos son fáciles de imitar, mientras que el activo intelectual es por lo que más compiten las empresas hoy en día.

## **2.2. Gestión del talento humano**

### *2.2.1. Evolución histórica*

Los sectores primarios y secundarios han sido claves para el crecimiento de los grandes mercados que hoy en día se conocen. Sin embargo, las personas no eran primordiales, sino que podían ser reemplazadas inmediatamente. En muchas ocasiones, las personas alejadas del control de recursos productivos, se veían obligadas a vender su fuerza de trabajo a una pequeña minoría que no consideraba, al realizar los pagos, la naturaleza de los factores de producción implicados (Bowles & Gintis, 2014).

En la década de los setenta se originaron los primeros aportes en el campo de la gestión del talento humano. Las economías desarrolladas percibieron la necesidad de administrar su personal de trabajo y estudiaron el vínculo entre eficacia y eficiencia de los trabajadores con salarios, incentivos y buenas prácticas de empleo (González-Ramírez, Carroll, & Collazos-Ordóñez, 2009).

Por el contrario a lo que sucedía en décadas pasadas en donde los salarios eran insuficientes, las condiciones laborales eran deficientes y los horarios de trabajo eran excesivos. Por lo que el conjunto de estos factores llevaban a muchos trabajadores a terminar lastimados o enfermos. A todo esto, había que sumar las consecuencias que las malas prácticas de las empresas tenían en la sociedad, a veces contaminando el ambiente o causando daños a sus propios consumidores (Sánchez-Riofrío & Arévalo-Silva, 2016).

De acuerdo a informes de la OCDE, desde 1993 a 1996, diversos países ya manifestaban iniciativas con motivo de introducir u optimizar la administración del talento humano (Kim, 2000). Aunque la manera de realizar estas iniciativas variaban de un país a otro, según Sánchez-Riofrío & Arévalo-Silva (2016: 61) existían tres puntos de correlación fundamentales: “1) la responsabilidad de los cuerpos centrales en los diferentes cargos; 2) el desarrollo de políticas y prácticas más flexibles entre salarios, condiciones de trabajo, convenios, etc.; y 3) un énfasis creciente en la gestión del desempeño, capacitación y desarrollo”.

Diferentes economías como Japón, Singapur, Corea del Sur, entre otras, tenían claro que era importante la inversión y capacitación en cuanto a la administración del talento humano. El cambio de perspectiva de la gestión del recurso humano demandaba que los administradores se adapten a las circunstancias particulares de las organizaciones. Así, además de mejorar la administración de los recursos humanos también tenían que buscar funcionarios adecuados para dicha administración.

Los factores esenciales para impulsar una administración eficaz y optimizar la calidad de los servicios que se prestaban al público eran la

flexibilidad y la autonomía por parte de los administradores. En este sentido, la flexibilidad para el reclutamiento del personal ayudaría a los administradores determinar las políticas de reducción, y mejorar los desequilibrios en la mezcla de habilidades y capacidades del personal (Conde & Gutiérrez, 2014).

Dichos aspectos tratados por la OCDE dieron paso a cambios reales en el sector laboral en donde hubo convenios de tiempo de trabajo flexible, incremento de movilidad y disposición para la reubicación incluso en el sector público. Si bien diversos países escogieron la reforma de la OCDE desde 1993 a 1996 para optimizar la gestión del talento humano (Kim, 2000), realmente, sólo han existido cambios significativos en aquellos países donde el respaldo a la reforma se ha ejecutado de manera constante tanto en aspectos políticos como administrativos, demostrando un ajuste estructural en distintos sectores de la economía (Sánchez-Riofrío & Arévalo-Silva, 2016).

A fin de que las empresas puedan competir de manera eficiente en los mercados internacionales, se debe recalcar que no se trata sólo del factor tecnológico o monetario para que una empresa se destaque en su industria, sino del capital humano especializado con el que cuenta (Molina-Ycaza & Sánchez-Riofrío, 2016; Urueña-López & Hidalgo-Nuchera, 2013). Por tal motivo, esta corriente lleva a los gerentes a reformular sus planes y tipos de acciones en cuanto a sus estrategias administrativas.

Como consecuencia, la correcta administración del talento humano, el conocimiento que poseen los trabajadores, sus experiencias, destrezas y habilidades se consideran factores con un valor incalculable, el mismo que es fundamental para competir en los mercados internacionales ya que proporcionan una ventaja competitiva difícil de imitar por otras empresas (Dess, Lumpkin & Eisner, 2011). Cabe resaltar que la efectividad en una economía del conocimiento mediante la innovación tecnológica puede ser muy cuestionada si no se cuenta con el “Saber Cómo”. Por lo mismo, un claro ejemplo sería el de Corea del Sur. En el capítulo cinco se desarrollará con mayor detalle el caso de este país.

### **2.2.2. Definición del término “gestión del talento humano”**

La definición de gestión del talento humano ha sido abordada por distintos expertos en la literatura administrativa a lo largo del tiempo (Dries, 2013). Al igual que Moreno Briceño & Godoy (2012), en este trabajo se considera al ser humano, independientemente de las diferentes connotaciones que tiene en la literatura actual, como el eje principal en cualquier organización. Según Sánchez-Riofrío & Arévalo-Silva (2016), la relación existente entre el talento humano y el crecimiento empresarial se encuentra descrita en la teoría clásica económica. De acuerdo a esta teoría, este crecimiento se origina mediante la especialización y la división del trabajo. Sin embargo, en mucha de la literatura actual, se habla de grupos colaborativos de trabajo, equipos multidisciplinares, organizaciones sin barreras, entre otros, para incentivar el crecimiento de la empresa a través de las nuevas tecnologías y de la innovación (Dess, Lumpkin & Eisner, 2011; Owen *et al.*, 2008; Cuganesan; Hart & Steele, 2017).

Por lo general, el crecimiento de una empresa es percibido como un indicador de aceptación de mercado. Sin embargo, en muchas ocasiones, el crecimiento es considerado como el único peldaño en donde pocas empresas logran mantenerse. Entonces, en estos casos es cuando la gestión eficiente del talento humano toma un rol fundamental para el crecimiento sostenible y sustentable en las empresas (Baum & Wally, 2003).

Actualmente, distintas investigaciones intentan abordar la necesidad de integración de cada nivel en la organización, enfocándose en el rol externo de la gestión del talento humano. Además, esta integración destaca los aspectos estratégicos y el impacto de esta medida en la gestión (Macías-Gelabert & Aguilera-Martínez, 2012).

La creación de modelos conceptuales ha permitido que investigadores estudien algunas prácticas de gestión del talento humano. Al mismo tiempo, esto ayuda a las organizaciones para que compitan en la nueva economía del conocimiento (Macías-Gelabert & Aguilera-Martínez, 2012). En la tabla 4 contamos con diferentes conceptos sobre la administración de recursos

humanos que han ido evolucionando hasta lo que se conoce actualmente como gestión del talento humano.

Se puede observar cómo los diferentes autores de la tabla 4 señalan a la gestión del talento humano como una capacidad estratégica que brindará ventajas competitivas a la empresa que lo desarrolle. Cabe mencionar que la gestión del talento humano no sólo tiene que ver con el incentivo que se le puede dar al personal, sino que también busca que las organizaciones, a través de su talento humano, puedan competir satisfactoriamente en una economía cada vez más desafiante.

Para terminar este capítulo, cabe destacar que la buena administración del talento humano consiste, entre otras cosas, en capacitaciones, desarrollo de liderazgo, un entorno amigable que fomente el desarrollo de talentos y procesos de aprendizaje organizacional que aumentarán el valor, la sustentabilidad y la no-imitación de estos recursos (Chami-Malaeb & Garavan, 2013). De esta manera, mientras más eficiente sea la administración del personal, más difícil será para la competencia imitar esta capacidad dinámica. En el siguiente capítulo se ampliará el tema del liderazgo y su impacto positivo en la gestión del talento humano.

**Tabla 4.**

**Definiciones básicas de la gestión del talento humano (GTH)**

<b>Autores</b>	<b>Conceptos</b>
Bair & Meshoulam (1988: 125)	“...una de sus funciones es reconocer las características emergentes que mueven a la empresa hacia etapas más altas de desarrollo y hacer los cambios necesarios con anticipación”
Dessler (1997: 2)	“es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”
Nonaka (1997) y Nonaka & Takeuchi (1999)	La GTH busca la permanente renovación de competencias individuales y crear sinergias para mantener y mejorar las competencias organizacionales como fuente de ventaja competitiva sostenible
Cole (2002: 4)	“Gestión del personal... se ocupa de la contratación, empleo, formación, redistribución, seguridad y salida de los empleados ”
Zabaleta (2003:117)	“señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas”
Calderón (2004: 161)	“es el conjunto de actividades que movilizan a las personas que integran una organización para el logro de los objetivos que le son propios”
Stredwick (2005: 1)	“Responsabilidad administrativa con un número de resultados que los empleados reciben como parte de la relación de intercambio con sus empleadores”
Collings and Mellahi (2009: 305)	“Actividades y procesos que implican la identificación sistemática de posiciones clave que contribuyen diferencialmente a la ventaja competitiva de la empresa, el desarrollo de un grupo de talentos de alto potencial y de alto desarrollo, y al desarrollo de una arquitectura diferenciada de recursos humanos para facilitar el reclutamiento con personal competente y asegurar su compromiso continuo con la organización”
Calderón <i>et al.</i> (2010:17)	“función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas”
Vaiman, Scullion & Collings (2012: 926)	“La GTH incluye actividades de organización con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en los roles más estratégicos (los roles necesarios para alcanzar las prioridades estratégicas de la organización) a escala mundial”
Snell & Bohlander (2013: 4)	“El proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización”
Mc Donnell <i>et al.</i> (2017: 116)	“...es un campo distinto a recursos humanos... es el entendimiento dónde se agrega el valor en las organizaciones por el capital humano, cómo los individuos talentosos influyen en el desempeño de la organización y cómo las prácticas del talento humano pueden maximizar las contribuciones a esos individuos”

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achilles de Faria Mello, F. (1983). *Desarrollo Organizacional*. México: Limusa.

Banco Mundial. (09 de Enero de 2014). *La costosa 'adicción' de América Latina a las materias primas*. Recuperado el 23 de Enero de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2014/01/09/maldicion-materias-primas-latinoamerica>

Banco Mundial. (2016). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 5 de Marzo de 2017, de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?display=default>

Baird, L., Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128

Baum, R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107–1129.

Bowles, S., & Gintis, H. (2014). El problema de la teoría del capital humano: Una crítica Marxista. *Revista de Economía Crítica*(18), 220-228.

Bucaram, S. J. (2016). *Perspectivas Económicas 2016*. Samborondón: Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & gestión*, (16), 158-176.

Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.

Chami-Malaeb, R., & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 4046-4062.

Cole, G. (2002). *Personnel and Human Resource Management* (5º. Ed.). Londres, Reino Unido: Thomson Learning

Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19 (2009) 304–313

Conde, C., & Gutiérrez, M. (2014). La experiencia de la OCDE en la implementación de políticas de Gobierno Abierto. El desafío de la etapa de implementación. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 51, 239-249.

Cuganesan, S.; Hart, A.; Steele, C. (2017). Managing information sharing and stewardship for public-sector collaboration: a management control approach. *Public Management Review*, 19(6): 862-879.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos*. México D.F.: McGraw Hill.

Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall

Dries, (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4):272-285.

El Tiempo. (18 de Enero de 2016). *Precio del petróleo cae al menor nivel desde 2003*. Recuperado el 23 de Enero de 2016, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/fuerte-caida-del-precio-del-petroleo/16484076>

González-Ramírez, A., Carroll, J., & Collazos-Ordóñez, C. (2009). Karagabi KMmodel: Modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en el conocimiento. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, 17(2), 223-235.

Kim, P. (2000). Administrative Reform in the Korean Central Government: A Case Study of the Dae Jung Kim Administration. *Public Performance &*



***CAPÍTULO III***  

---

***LIDERAZGO***  
***TRANSFORMACIONAL***



### **3.1. Introducción**

En los capítulos anteriores se ha revisado diferentes conceptos sobre la economía del conocimiento y la gestión del talento humano. En este capítulo se busca presentar un ingrediente esencial para la gestión del talento humano: el liderazgo. El liderazgo ha sido estudiado desde un sin número de enfoques. En esta ocasión vamos a revisar como un liderazgo transformacional puede contribuir en el cambio organizacional de una empresa.

En la actualidad el cambio organizacional es un proceso mediante el cual las empresas toman la decisión de gestionar en base al desarrollo, evolución y sostenibilidad de sus acciones en el tiempo (García, 2011). Las empresas ante la anticipación y la presencia de problemas requieren un cambio organizacional que analice interna y externamente a la organización para aplicar las acciones necesarias (Alonso, Saboya, & Guirado, 2010). Las intenciones del cambio se enfocan en la necesidad de contar con un liderazgo que integre a los colaboradores y a los niveles gerenciales para obtener resultados operacionales, administrativos y financieros perdurables en el tiempo (Jones, 2013). Es necesario comprender a profundidad cómo se puede lograr un cambio organizacional basado en un liderazgo que logre influir en los colaboradores y con el cual todos se sientan comprometidos con las metas planteadas por la organización.

El liderazgo transformacional (LT) es un tipo de liderazgo que trata de demostrar como pequeños cambios de conducta, actitudes y de operación se reflejarán en grandes resultados organizacionales. Por tal razón, este capítulo tiene como objetivo describir los rasgos y características principales del LT, del cambio organizacional y su influencia en las organizaciones cuando se relacionan ambos criterios.

El presente capítulo está organizado de la siguiente manera. Primero se describen los conceptos básicos sobre cambio organizacional, y LT para poder identificar los rasgos más trascendentales. En segunda instancia se detallan modelos y teorías relacionados a los temas de estudio. Tercero, se

analiza la importancia del liderazgo transformacional para lograr un cambio organizacional. Finalmente, se procede a realizar las respectivas conclusiones.

### **3.2. Cambio organizacional**

El cambio organizacional es el paso hacia una visión diferente sobre las gestiones que la empresa ha venido implementando. Contreras & Barbosa (2013) mencionaron que el cambio organizacional prioriza la posibilidad de prever resultados esperados a través de la planificación y el control, siempre y cuando el ambiente sea relativamente estable en donde los resultados puedan ser altamente predecibles. Jones (2013) lo definió como el proceso en el cual las organizaciones se mueven de su estado actual a un estado futuro deseado con la finalidad de aumentar la eficacia. Para Jones & George (2014) el cambio organizacional es la habilidad que tienen las organizaciones a las transformaciones que afectan tanto el medio ambiente interno y externo, manifestándose a su vez en un nuevo comportamiento organizacional.

El cambio influye en la organización de diferentes maneras (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2004). Del Prado (2007) describió a la velocidad y magnitud como dos aspectos para el cambio. La primera, la velocidad, se refiere al nivel de ansiedad de los trabajadores hacia el cambio como también su resistencia al mismo, afectando su respuesta y adaptación a las nuevas condiciones organizacionales. La segunda característica, la magnitud, está constituida por tres elementos: el volumen en cuanto a la cantidad de cambios a enfrentar, la frecuencia hacia la permanencia de la respuesta surgida por el determinado cambio, y la complejidad debido al grado de variables que afectan el cambio.

#### **3.2.1. Modelos de cambio organizacional**

Existen algunos modelos que tratan de explicar la importancia y las etapas para que se logre el cambio organizacional. Jones & George (2014) mencionaron tres modelos que se resumen en la tabla 5. Se puede observar que en los tres modelos existe una parte que es coincidente y es la de reconocer que es necesario un cambio. Este reconocimiento se verá reflejado

a través de un problema que se hace evidente, a través del deseo de un grupo (sobre todo directivo) para que se fomente el cambio, y a través de la presión de los diferentes grupos de interés.

### **3.3. Liderazgo transformacional**

El LT es un proceso en el cual la estimulación de la conciencia de los trabajadores es el principal objetivo con el fin de convertirlos en seguidores productivos comprometidos con la misión organizacional y logrando apartar los intereses particulares para centrarse en el interés colectivo (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013). Esto se logra con buen clima laboral, actitud, responsabilidad, productividad y compromiso de todas las partes involucradas (Krishnan, 2001). De acuerdo a Velásquez (2006), el LT logra un proceso de cambio positivo en los seguidores basándose en la ayuda mutua; impulsando la conducta efectiva; la identidad hacia la cultura organizacional y favoreciendo el cambio organizacional.

**Tabla 5.**

***Modelos de cambio organizacional***

<b>Modelo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Modelo de cambio de Kurt-Lewin</b>	<p>Todo comportamiento es el resultado del equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción, ejerciendo presión en dirección opuesta. Un incremento en las fuerzas del cambio aumentará el desempeño.</p> <p>Lewin propuso tres fases para el cambio:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descongelamiento, modificando prácticas existentes para sustituirlas por nuevas.</li> <li>2. Cambio o movimiento, en donde se descubren nuevas ideas a implementar.</li> <li>3. Re-congelamiento, en donde se estabiliza a la organización integrando las nuevas prácticas.</li> </ol>
<b>Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley</b>	<p>Recalca la importancia de compartir con libertad la información de las organizaciones con los agentes de cambios, siempre y cuando la información sea útil y pueda ser convertida en planes de acción. Se incluyen siete etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exploración identificando la necesidad de cambio.</li> <li>2. Entrada, estableciendo la relación de trabajo con un agente de cambio externo.</li> <li>3. Diagnóstico, identificando el problema y estableciendo medidas para corregirlos.</li> <li>4. Planeación, estableciendo las metas a alcanzar.</li> <li>5. Acción, es la ejecución de lo planeado.</li> <li>6. Estabilización y evaluación, conocido como el re-congelamiento por Lewin.</li> </ol>

**Modelo de cambio planeado de Robbins**

Menciona cuatro aspectos que determinan el cambio:

1. Fuerzas promotoras, son reacciones o anticipaciones ante amenazas o problemas detectados.
2. Agentes del cambio, son grupos internos o externos a la organización interesados en influir en el cambio.
3. Estrategias de intervención, van a modificar el comportamiento de las personas, adecuar la estructura organizativa y renovar la tecnología utilizada.
4. Resistencias al cambio, manifestadas por parte de los colaboradores y que se debe contar con estrategias para sobrellevarlo.

Adaptado de Jones & George (2014)

### 3.3.1. Características principales

En el proceso transformacional los seguidores se convierten a su vez en líderes auto dirigidos, auto regulados y auto controlados (Bracho & García, 2013). Bass & Avolio (1990) identificaron las siguientes características que se sintetizan en la tabla 6:

**Tabla 6.**

***Características del líder transformacional***

Característica	Descripción
Carisma	El líder carismático genera respeto y motivación y es quien constantemente busca nuevas oportunidades de trabajo y estrategias.
Creatividad	La creatividad está relacionada con la capacidad de aprendizaje y de asumir riesgos por parte del líder y seguidores.
Interactividad	La interactividad del trabajo en equipo permite formar y desarrollar a los seguidores, estimulando la colaboración de toda la organización.
Visión	Es la visualización de la organización en un futuro. El líder es el encargado de impulsar y motivar a que los seguidores se comprometan y cumplan con la visión.
Ética	El líder ético actúa en base a los valores humanos, es transparente y busca velar por los intereses comunes en beneficio de la organización.
Orientación a las personas	El líder atiende las necesidades de todos sus seguidores y se preocupa personalmente por sus inquietudes, necesidades y requerimientos.
Coherencia	El líder organiza sus ideas y transmite armonía entre lo que piensa, dice y hace. Todo en base a la ética y buena conducta.

Adaptado de Bass & Avolio (1990)

El líder transformacional va más allá de las tareas asignadas (Boal & Bryson, 1988). Durante un tiempo de cambios e incertidumbre el líder va a lograr incidir en la percepción de éxito de los colaboradores incrementando la dedicación, motivación y el compromiso por parte de los mismos (Pillai, 1996). Las cualidades de los líderes se reflejan en la práctica, cuando se está atravesando por procesos de transformación que potencialmente comprometen la supervivencia y desarrollo de la organización (Omar, 2011). Los líderes transformacionales tienen comportamientos asociados a estimular la capacidad de innovación mediante la transformación permanente y la promoción del cambio (Oke, Munshi, & Wlumbwa, 2009). Comparando con otros tipos de liderazgo, el LT tiene un mayor efecto para estimular y promover la innovación en las organizaciones (Gardner & Avolio, 1998).

Al LT varios autores lo comparan con el liderazgo transaccional, autores como Sheard & Kakabadse (2004) indicaron que el liderazgo transaccional enfatiza el intercambio entre superior y subordinado negociando resultados vs recompensas. El LT abarca más aspectos y su preocupación deja de ser individual para centrarse en el bien común. Aquí, se intenta promover el compromiso, lealtad y motivación a nivel individual y grupal. Los líderes logran promover ambientes para la innovación gracias a la interpretación de la cultura organizacional (Jaskyte, 2004).

Dueñas (2009) describió cuatro dimensiones básicas del LT. La primera, la identificación de metas desarrollando una visión compartida para poder establecer objetivos y metas en forma de consenso con todos los involucrados. La segunda, la integración e implicación de todos los colaboradores promoviendo estímulo intelectual para generar mayor rendimiento profesional. La tercera, el desarrollo de estructuras de abajo hacia arriba para dar apertura a la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales con el fin de compartir responsabilidades. Por último, el desarrollo de una cultura de colaboración en la cual el apoyo hacia los demás sea la base, y se convierta en fortaleza para un trabajo colaborativo (Torres & Riaga, 1999).

Bracho & García (2013) describieron tres tipos de variables relacionadas al resultado de la aplicación del LT. La satisfacción, que es el grado de aceptación hacia el trabajo y el líder, como respuesta a las gestiones empleadas por el líder. El esfuerzo extra, que es el rendimiento productivo de los seguidores, debido a la satisfacción de trabajar en la organización. Finalmente, la efectividad, la cual corresponde a la productividad de sus seguidores y su trabajo, basado en eficiencia y eficacia para alcanzar las metas planteadas.

### 3.3.2. *Modelos de liderazgo transformacional*

James MacGregor Burns describió su modelo basándose en dos líderes diferentes, el transaccional y el transformacional (Burns, 1978). El liderazgo transaccional basado en un intercambio asumido, ya sea por votos o incentivos monetarios por la productividad. El LT basado en la estimulación e inspiración hacia los subordinados, para que logren resultados extraordinarios y que a su vez desarrollen habilidades de liderazgo.

Bass (1985) retomó lo anterior y redefinió la teoría del LT hacia los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Este tipo de líder provoca cambios en sus seguidores basado en la importancia de los resultados obtenidos, trascendiendo los propios intereses en virtud de los objetivos de la organización (Nader & Castro Solano, 2007). El líder consigue que sus seguidores obtengan un rendimiento mucho mayor al esperado comprendiendo la importancia de alcanzar los objetivos organizacionales (Bass, 1985).

Posteriormente, Riggio & Bass (2006) expusieron que este liderazgo ha evolucionado hacia un liderazgo de rango completo, en el cual ahora se agrega el liderazgo *laissez faire*. Este liderazgo se refiere a la dimensión negativa. Aquí los líderes evitan tomar decisiones, no hacen uso de su autoridad y no realizan intercambios de ningún tipo para el cumplimiento de objetivos. El líder puede tener conductas propias de un líder transformacional como transaccional, dependiendo de la interpretación de la situación, contexto organizacional y de las tareas a realizarse.

### **3.4. Cambio organizacional basado en un liderazgo transformacional**

El líder transformacional va a direccionar a la organización y a sus colaboradores por la vía del cambio y la transformación integral. El cambio se puede dar a nivel micro-organizacional influyendo directamente en las creencias, actitudes y valores de los seguidores; y a nivel macro-organizacional produciendo efectos en la cultura de la organización (Vega & Zavala, 2004).

#### **3.4.1. Cambios en la cultura organizacional**

El líder transformacional influye indirectamente en la motivación y comportamiento de los colaboradores fortaleciendo la cultura organizacional. Vega & Zavala (2004) exponen cinco prácticas de liderazgo como se detallan en la tabla 7 que van a colaborar al cambio en la cultura organizacional.

**Tabla 7.**

#### ***Prácticas para el cambio organizacional***

<b>Prácticas</b>	<b>Descripción</b>
Estimular el proceso	El líder es el encargado de buscar oportunidades para que se de el cambio, para experimentar la ejecución del plan para el cambio y para estimular a la organización en la toma de riesgos para crear nuevos cambios.
Inspirar una visión compartida	La visión debe tener credibilidad y lograr el involucramiento total con los subordinados, haciéndolos sentir parte de la organización.
Capacitar a los colaboradores	El líder prioriza la necesidad de capacitación para fomentar la retribución de lo aprendido en la organización. El reconocimiento profesional va a fortalecer las buenas relaciones.
Modelamiento	El líder es figura de ejemplo. Su aceptación hará que los seguidores brinden apoyo, reconocimiento y comunicación al líder.
Energización	Se refiere a la motivación transmitida a los seguidores. Se debe reconocer a los seguidores por su desempeño y logros para la organización.

Adaptado de Vega & Zavala (2004)

### **3.5. Decisión de cambio**

La decisión de cambio surge como respuesta ante circunstancias problemáticas ya sean financieras, operacionales y/o de productividad. Toda empresa que desee cambiar, debe realizar un análisis interno hacia sus trabajadores para medir su grado de satisfacción e identificación con las metas de la empresa. Si estos aspectos no guardan relación con la empresa quiere decir que el cambio debe empezar por su talento humano (Weber, 1947).

El cambio organizacional empieza con la identificación de la necesidad de cambio por parte del líder con el respaldo de sus empleados. Los grupos de trabajo con los colaboradores son primordiales ya que se logra identificar problemas en las diferentes jerarquías de la organización. De igual forma, los agentes externos ayudan al líder a detectar problemas existentes desde otra perspectiva. Con una buena comunicación organizacional se obtiene información de gran apoyo para el líder, en lo que serían las futuras decisiones para lograr el cambio necesario que beneficie a toda la empresa.

### **3.6. Estrategias básicas del líder transformacional**

El líder transformacional es el encargado de realizar acciones estructuradas e inspiradoras en la organización. Acciones estructuradas son las que permiten comportamientos organizacionales que faciliten la transformación. Las acciones inspiradoras tienen apoyo en comunicados persuasivos y motivacionales para el cambio (Vásquez, 2013). Las estrategias pueden estar dadas en función de diferentes características. Vega & Zavala (2004) describieron cuatro estrategias :

- a. Estrategias de imposición:* asignan una nueva estructura organizacional. Las acciones estructuradas son las más usadas. Se usan ante situaciones de gran resistencia al cambio y en etapa de estancamiento de la organización.
- b. Estrategias de habilitar:* están orientadas a la creación de una nueva imagen organizacional. Las acciones son inspiradoras que establecen funciones y actividades para poder alcanzar la visión.
- c. Estrategias de alistar:* aumentan el compromiso y participación de los miembros de la organización al ser más flexibles y enfocarse en los intereses personales. El líder usa acciones inspiradoras para trabajar con los colaboradores en la visión, valores y creencias.
- d. Estrategias de avalar:* respaldan el cambio y están destinadas a supervisar el progreso. Son flexibles en las exigencias del medio

reflejando un alto compromiso con la organización. Transmiten confianza al grupo para vincularlo con el medio externo para el cambio.

### **3.7. Proceso para un cambio transformacional**

El cambio a nivel macro-organizacional está basado en cambiar la cultura organizacional ante las tendencias y presiones del ambiente externo (Molero, 2002). El líder transformacional tiene la responsabilidad de identificar la necesidad de cambio y actuar rápidamente ante los problemas encontrados. Colvin (1999) explicó el proceso para lograr el cambio en la organización en cuatro apartados: el reconocimiento de cambio, el gobierno de transición, la creación de una nueva visión y la institucionalización de los cambios.

En el primero el líder transformacional va a identificar la necesidad de un cambio incentivando a los colaboradores para que emitan críticas y opiniones útiles. Así, mejora el monitoreo interno para detectar las fortalezas y debilidades de la organización. Baza la evaluación del desempeño en indicadores para poder difundir la información en la organización de una manera más práctica.

El segundo apartado de gobierno de transición se refiere a lograr buen ambiente laboral para los trabajadores. Todo cambio organizacional denota cambios personales que generarán resistencia por parte de los miembros de la empresa. El líder va a ayudar a manejar el conflicto emocional causado a través de nuevos patrones de comportamiento y aprendizaje. La creación de una nueva visión es la tercera parte del proceso de cambio. Elaborar una nueva visión es darle un giro a la organización. Es la motivación de tener un nuevo propósito y con la participación de todos se facilita el proceso de internalización de la visión en los seguidores. Por último, dentro del proceso de cambio, está la institucionalización de los cambios. El líder para poder llegar a todo el grupo de trabajo debe crear relaciones con gente clave. De esta forma tiene personas comprometidas con los planes y ellos serán los que transmitirán constantemente a sus sub-alternos la nueva visión (Molero, 2002).

El proceso de cambio se puede dar en diferentes temas y niveles de la organización. El cambio puede enfocarse en los objetivos, estrategias, estructura organizacional, productos o servicios, tecnología, cultura organizacional, personal, procesos, entre otros. El cambio puede ser de uno o de algunos de los factores antes mencionados. Es tarea del líder transformacional identificar y analizar los aspectos claves para proceder inmediatamente con planes de acción (Shamir, House, & Arthur, 1993).

El cambio en la actitud y desempeño de los colaboradores está determinado por la influencia que el líder tenga sobre ellos (Sosik, 2006). Para esto, hay que lograr que los subordinados sientan que su trabajo y aporte son significativos para el desempeño de la organización. La motivación constante y el reconocimiento de un buen trabajo son elementos claves para incentivar a los trabajadores. Logrado lo anterior, hay que conseguir que cada empleado sienta la necesidad por la superación intelectual propia. Cada uno debería buscar crecer, desarrollarse y realizarse en sus áreas profesionales (Fardella, 2013). La capacitación constante es una herramienta útil que posteriormente va a verse reflejado en el alto desempeño de sus empleados en la propia organización (Trice & Beyer, 1993). Finalmente, ante la nueva situación de cambio los gerentes y el líder transformacional motivan a los subordinados a que apliquen los nuevos conocimientos adquiridos y trabajar en conjunto en bien de toda la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, F., Saboya, P., & Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor leadership questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press, Collier Mcmillan.

Bass, B., & Avolio, B. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development*. USA: Research in Organizational Change and Development.

Boal, K., & Bryson, J. (1988). *Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach (vol 32)*. USA: Schriesheim.

Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista Telos*, 15(2), 165-177.

Burns, J. (1978). *Leadership*. USA: Harper & Row.

Colvin, R. (1999). Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations. *Christopher Newport University, USA*.

Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 152-164.

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.

Del Prado, L. (2007). Las dimensiones del cambio. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas. UCA, FCSE*, 7(34), 61-75.

Dueñas, D. (2009). Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria Lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 8(32), 81-97.

Fardella, J. (2013). Valores del líder y liderazgo transformacional. *Actas de la VI convención científica internacional de la Universidad de Matanzas*, 26-28.

García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.

Gardner, W., & Avolio, J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.

Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 152-164.

Jones, G. (2013). Tipos y formas de cambio organizacional. En G. Jones, *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson, (7), 273-299.

Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill, (6), 408-519.

Krishnan, V. (2001). Values systems of transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3), 126-132.

Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo, una relación multifacética. *Boleín de Psicología*, (76), 53-76.

Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.

Oke, A., Munshi, N., & Wlumbwa, F. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.

Omar, A. (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Revista Liberabit*, 17(2), 129-138.

Pillai, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of applied social psychology*, 26(6), 543-562.

Riggio, R., & Bass, B. (2006). *Transformational leadership*. USA: Erlbaum.

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Editorial Limusa.

Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: A self concept based theory*. *Organizacion Science*, 4(4), 577-594.

Sheard, A., & Kakabadse, A. (2004). A process perspective on leadership and team development. *Journal of management development*, 23(1), 7-106.

Sosik, J. (2006). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: a model and preliminary study. *Leadership Quarterly*, 16(2), 221-244.

Torres, M., & Riaga, C. (1999). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto. *Burns*, 9-13.

Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo. REICE: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91.

Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLW forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Departamento de Psicología: Universidad de Chile.

Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. USA: Free Press.

***CAPÍTULO IV***  
***EL BIENESTAR DEL  
TALENTO HUMANO***



#### **4.1. Introducción**

En este capítulo se pretende revisar diferentes teorías que soportan la tesis de que el bienestar del talento humano puede generar impactos positivos en las organizaciones reflejándose en la productividad y éxito empresarial. El propósito del presente capítulo es analizar varios aspectos del bienestar del talento humano, mediante la revisión de estudios teóricos y empíricos sobre el bienestar y desempeño organizacional. Lograr incentivar a los líderes organizacionales a que consideren el bienestar como parte principal de la estrategia empresarial contribuirá a crear empresas exitosas.

El término bienestar puede ser considerado como sinónimo de calidad de vida, como su palabra mismo lo indica “bien y estar” dando una noción lógica a una carencia de necesidades tanto materiales como afectivas, consiguiendo tranquilidad y salud emocional (Palomba, 2002). El bienestar y desempeño organizacional forman parte de estudios de la psicología organizacional. Ambos conceptos integran aspectos individuales, sociales y organizacionales. De esta manera, se fomenta la creación de entidades en donde exista el balance entre ser “más humanas y productivas” (Peiró, Ayala, Tordera, Lorente, & Rodríguez, 2014).

La importancia del tema de estudio se debe a que el ser humano forma parte vital de las organizaciones. Estar a la vanguardia con instalaciones, tecnología y demás recursos materiales no garantiza el éxito organizacional. Como se ha venido revisando en los capítulos anteriores, es el talento humano por medio de las sapiencias, cualidades y competencias que crea valor a las empresas. De la misma manera sus acciones también pueden llevar a las organizaciones a la quiebra (Fernández, 2010). Por estos motivos, es fundamental brindar atención a las necesidades del talento humano como la satisfacción laboral, calidad de vida, entorno de trabajo, motivación, justicia, en la búsqueda de la productividad organizacional (Dailey, 2012).

Asimismo, el aporte del tema propuesto será de vital importancia a la sociedad en general, en la medida en que las empresas asuman su

responsabilidad, en la gestión interna de aplicar programas necesarios para garantizar el bienestar de cada empleado. Es necesario tener en cuenta que el bienestar se incluye en la constitución de la República del Ecuador, en sus 444 artículos se menciona el Plan Nacional del Buen Vivir o el concepto del *Sumak Kawsay*<sup>2</sup>. El gobierno mediante este proyecto busca mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana (SENPLADES, 2013).

El presente capítulo busca analizar la relación entre el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados. Además, se presentan técnicas y herramientas aplicadas a nivel mundial, que evalúan tanto al bienestar como al desempeño organizacional. Así, este capítulo presenta la siguiente estructura. Primero se revisa acerca del bienestar: sus antecedentes, definiciones, clasificación y medidas. Segundo, se presenta la revisión del desempeño organizacional. Tercero, se analiza la relación bienestar y desempeño organizacional.

## **4.2. Definición del bienestar**

Según Diener (2009) los estudios actuales definen al bienestar desde una perspectiva multidimensional. El bienestar subjetivo (well-being) se iguala con la felicidad o hedonismo. Lo define como la valoración que realiza el individuo sobre su propia vida. Este concepto comprende aspectos cognitivos (satisfacción con la vida) y afectivos (afecto positivo-negativo). Mientras que de acuerdo a Ryff (1989) el bienestar es psicológico o eudaimónico. Está definido como el funcionamiento positivo del individuo, el crecimiento personal y desarrollo de las capacidades. En este trabajo, el bienestar consiste en mantener un equilibrio entre lo material y emocional. El ser humano necesita recursos para poder vivir bien, esto a la vez conlleva a tener una vida tranquila y saludable tanto física y emocionalmente.

### **4.2.1. Clasificación y escalas de medida del bienestar**

Según un estudio de Gallup la obtención del bienestar se fundamenta en cinco elementos en la vida de los seres humanos. Estas dimensiones del

---

<sup>2</sup> Buen Vivir según la Constitución Política del Ecuador 2008

bienestar son: profesional, social, económico, físico y comunitario (Rath & Harter, 2010). Dimensiones que deben ser consideradas de manera integral, ya que para alcanzar el bienestar se debe lograr sinergia entre todos los elementos. En este trabajo, se sitúa en primer lugar al bienestar profesional porque es una de las áreas que tiene mayor relevancia en la obtención del bienestar integral de la persona (Palomba, 2002). De esta forma, las empresas deberían considerar el bienestar del talento humano como parte de su estrategia (Bizquerra, 2013; Rath & Harter, 2011).

En el contexto organizacional el bienestar se ha medido tomando en cuenta diferentes perspectivas. En la figura 2 se exponen los modelos más empleados de evaluación del bienestar.

**Figura 2.**

**Escalas de Medida del bienestar**

<p>Escala de Satisfacción con la Vida - SWLS</p> <p>Diener, Emmons, Larsen &amp; Griffin (1985)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se compone de 5 preguntas, por ejemplo "estoy satisfecho con mi vida".</li> <li>• Evalúa la satisfacción con la vida de manera integral. Sus resultados son confiables y consistentes.</li> </ul>
<p>Modelo Multidimensional Bienestar Psicológico</p> <p>Ryff &amp; Keyes (1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consta de 6 componentes: 1) crecimiento propio; 2) significado de vida; 3) relaciones positivas; 4) gestión del entorno; 5) autoaceptación; 6) autonomía.</li> </ul>
<p><i>Maslach Burnout Inventory</i></p> <p>Maslach, Jackson, &amp; Leiter, (2009); Schutte, Toppinen, Kalimo, &amp; Schaufeli (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñado como herramienta laboral, para valorar las actitudes del personal.</li> <li>• Comprende: deterioro emocional, el cinismo y la baja del rendimiento profesional.</li> </ul>
<p><i>Work-Related Quality Of Life Scale (WRQoWL)</i></p> <p>Easton &amp; Van Laar (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende 6 factores relacionados a : 1) empleo - carrera; 2) condiciones de trabajo; 3) bienestar general; 4) conciliación trabajo-familia; 5) estrés laboral; 5) control del trabajo.</li> </ul>
<p>Cuestionario de Bienestar Laboral General -qBLG</p> <p>Blanch, Sahagún, Cantera, &amp; Cervantes (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza un análisis psicosocial: afectos perspectivas y competitividades.</li> <li>• Además evalúa aspectos colaterales: desgaste, somatización y alineación.</li> <li>• Resultados de consistencia interna-fiables.</li> </ul>
<p>EBP</p> <p>Sanchez-Canova (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta útil para medir el bienestar comprende el bienestar: 1) psicológico-subjetivo; 2) trabajo; 3) relaciones de pareja.</li> <li>• Consta de 65 ítems, sus valoraciones fluctúan del 1 al 5.</li> </ul>

### 4.3. Desempeño organizacional

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que involucra al gerente, personal evaluado, así como la relación existente. De esta forma, se obtienen valores estimados de como el talento humano aporta a la organización (Chiavenato, 2009). El desempeño de los trabajadores permite a las organizaciones lograr la consecución de sus objetivos, adquiriendo éxito y sostenibilidad empresarial, por ello es el interés de los líderes organizacionales en la búsqueda de técnicas de mejora continua para valorar y mejorar el desempeño organizacional (Pedraza, Amaya, & Mayrene, 2010).

Según Dessler (2013) se debe iniciar con un buen desempeño gerencial a nivel estratégico de la organización, así como también a nivel departamental de talento humano, definiendo políticas, planes y metas para que el personal logre alcanzar los objetivos propuestos. Para evaluar el desempeño existen variedades de métodos. Siendo muy usual que cada organización diseñe sus propios métodos de acuerdo a sus objetivos (Chiavenato, 2009). Posteriormente, en la tabla 8 se exponen algunas formas de medir desempeño.

**Tabla 8.**

#### **Formas de medir el desempeño**

<b>Autores</b>	<b>Descripción</b>
Fuentes & Hurtado (2002); Gupta y Govindarajan (1984); Venkatraman & Ramanujam (1986)	Usa doce extensiones: el incremento de los ingresos, porcentaje de participación de la empresa en el mercado, rendimientos operacionales, razones de rendimiento sobre ventas, flujo de caja operacional, ROE, creación de nuevos productos, crecimiento mercado, investigación y desarrollo, reducción de costos, crecimiento del personal, actividades públicas. Evalúan aspectos: financieros, operacionales y <i>stakeholders</i> . Comprende: la productividad, eficiencia, eficacia, satisfacción de los empleados.
Flannery, Hofrichter & Platten (1999: 302-307)	Nuevas técnicas: evaluación de 360 grados. El éxito dependerá de alinear metas y objetivos. Consiste en la obtención de información, involucrando empleados y personas claves como proveedores.
Likert (1971) citado en Chiavenato (2001: 360-361)	Variables que intervienen: 1) causales (filosofía, cultura, estilos de liderazgo); 2) intervinientes (valoraciones de actitudes, capacidades, motivaciones); 3) resultantes (la productividad y las ganancias). La gestión del talento es factor clave para lograr las metas y objetivos.
Chiavenato (2002)	Evaluación del desempeño comprende: conducta, iniciativa, responsabilidad, seguridad, experiencias, calidad trabajo.
Chiavenato (2009)	Métodos tradicionales: 1) Escalas gráficas, 2) elección forzosa, 3) investigación de campo, 4) incidentes críticos y 5) listas de verificación. Métodos innovadores: EPO por sus siglas busca participación activa del empleado y su gerente.

#### **4.4. Discusión de la relación bienestar y desempeño organizacional**

Existen varios estudios realizados acerca de componentes que influyen en el bienestar y desempeño organizacional; demostrando que varios factores afectan en el rendimiento del talento humano. Estos estudios demuestran que si el trabajador se encuentra satisfecho, feliz en la labor que realiza demostrará mayor compromiso. Asimismo que las organizaciones que se preocupan por promover entornos saludables y orientan sus procesos a lograr el empoderamiento mejorarán su productividad y favorecerán a la economía del país (Contreras, Espinosa, Hernández, & Acosta, 2013).

Un estudio realizado por Biggio & Cortese (2013) demuestra la influencia de las características de los individuos y el entorno. Sus resultados destacan que el bienestar no sólo puede ser promovido por las gestiones de gerencia, a través de políticas organizativas, sino también el talento humano que integra la empresa, puede generar su propio bienestar. Ya que los individuos por medio del cambio de sus rasgos y comportamientos en el desarrollo de sus actividades pueden convertirse en entes activos generadores y receptores de bienestar.

Robbins & Judge (2009) determinan que desde un punto de vista psicosocial dentro de todo tipo de organización existen factores que afectan el comportamiento de las personas, de forma individual y grupal. Por lo que se plantea, que sea una responsabilidad ineludible de quienes lideran las organizaciones entender estos factores psicosociales de los colaboradores. Debido a que el bienestar organizacional se encuentra estrechamente relacionado con los resultados económicos, la capacidad de manejar los conflictos, el estado de satisfacción de los clientes, y el logro de eficiencia organizacional.

A nivel organizacional cuando los resultados del desempeño se muestran diferentes a los esperados, usualmente se debe a factores que se relacionan con el bienestar físico o emocional de los trabajadores. Las organizaciones en donde se evidencie bienestar, poseerán ventajas competitivas, que

conlleven a una más alta productividad, alta retención del personal, aumento en la innovación y en la creatividad. Para alcanzar el éxito organizacional, es imprescindible el desarrollo de las capacidades mentales y creativas de los trabajadores (Sandoval, 2012). Asimismo el liderazgo, las recompensas, independencia, las relaciones y el soporte entre colegas son factores climáticos que inciden significativamente en el bienestar (Paltán, Martínez, & Hernández, 2012).

Según un estudio realizado por Rhoades & Eisenberger (2002) encontraron las siguientes variables de apreciación de los empleados acerca de su bienestar. Dentro de mayor relevancia se encuentran: 1) justicia, 2) el apoyo del supervisor, 3) recompensas y las condiciones de trabajo favorables. Estas variables benefician los entornos organizacionales incrementando el compromiso, disminución de ausentismo y mayor rendimiento. En México se realizó un estudio a 1.525 empleados de diferentes organizaciones de 6 estados sobre apoyo organizacional percibido y compromiso. Los resultados corroboraron que en las organizaciones que se encaminan en fomentar el bienestar, sus trabajadores demuestran un incremento en el compromiso afectivo y normativo (Littlewood, 2003).

Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, & McGrath (2004) consideran que las percepciones que tienen los trabajadores de la organización, afectarán el clima, las relaciones y sus perspectivas en la organización. Su modelo de bienestar integral se basa en: 1) clima laboral; 2) puesto; 3) perspectivas del puesto; 4) aspectos psicológicos del trabajo; 5) bienestar y 6) salud de los colaboradores.

Existen estudios realizados por Denison (1990) durante cinco años, en los cuales se evaluaron las actitudes del personal de 34 organizaciones, y se correlacionó las actitudes con el desempeño financiero. Dichos estudios demostraron que las entidades que enfocaron sus estrategias en función al talento humano en un lapso de corto tiempo, vieron un crecimiento positivo en su rendimiento. Igualmente se comprobó que los altos índices de participación

en las organizaciones, es otro de los aspectos que marca la diferencia del desempeño frente a la competencia. Por otro lado, basándose en el modelo de Denison se realizó un análisis en una muestra de empresas colombianas en donde se evidenció que sólo la misión de la empresa se asocia con la satisfacción laboral (Martínez, 2010).

De acuerdo al análisis exploratorio realizado en una empresa española perteneciente al sector industrial Acosta, Torrente, Llorens, & Salanova (2013) basándose en el modelo *HERO*<sup>3</sup> pudieron corroborar en primer lugar el vínculo entre las prácticas organizacionales saludables y el *engagement* en el trabajo. En segundo lugar mediante el análisis de regresión lineal se pudo determinar que prácticas organizacionales saludables demuestran mayor vínculo con el *engagement*. Finalmente se detallan estas prácticas de acuerdo a su relevancia: 1) la salud psicosocial, 2) el perfeccionamiento de habilidades, 3) progreso de la carrera, 4) comunicación, 5) armonía entre el trabajo y la familia, entre otras. De acuerdo a lo que sustentan, la aplicación de prácticas organizacionales saludables, es un componente fundamental para impulsar el bienestar organizacional (Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012). Otros autores también destacan la salud y el bienestar como factores claves para el desarrollo del capital intelectual (Caicedo & Mårtensson, 2010; Roslender, Stevenson, & Kahn, 2012).

Se encontró también un estudio realizado en Puerto Rico, considerando una muestra de 144 trabajadores para corroborar el éxito de la aplicación de prácticas organizacionales de bienestar como la justicia, *engagement* y el comportamiento organizacional. Los resultados demuestran una relación positiva entre las variables, ya que cuando se percibe la justicia en el lugar de trabajo, se promueve el *engagement*. Al mismo tiempo esta relación predice los comportamientos organizacionales de los individuos. A manera de conclusión las apreciaciones de justicia organizacional son consideradas como un motor que fomenta e influye en el bienestar de los individuos, traduciéndose en la práctica en un buen desempeño (Rodríguez, Martínez, & Salanova, 2013).

---

<sup>3</sup> *Healthy and Resilient Organizations* desarrollado por Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012).

Son varios autores que han confirmado que la justicia organizacional disminuye el *burnout*<sup>4</sup>, eleva el compromiso de los empleados y el bienestar en el trabajo (Kivimäki1 *et al.*, 2004; Lawson, Noblet, & Rodwell, 2009; Loi, Yang, & Diefendorff, 2009; Moliner, Martínez, Ramos, Peiró, & Cropanzano, 2008; Paltán *et al.*, 2012). Así también las apreciaciones de apoyo y confianza inciden en la justicia organizacional (DeConinck, 2010). En otras palabras, la justicia tiene un impacto positivo en las organizaciones, generando el bienestar organizacional (Rodríguez, *et al.*, 2013). Algunos investigadores han relacionado sus análisis desde un punto de vista de percepción de la injusticia a nivel organizacional y sus efectos. De acuerdo a un análisis a 1.083 empleados del gobierno de Canadá, el estudio demuestra que la injusticia genera tensión psicológica afectando el bienestar y desempeño organizacional (Francis & Barling, 2005).

En Reino Unido se llevó a cabo un estudio empírico en una empresa del sector de servicios a 613 trabajadores, con el fin de demostrar la relación entre la gestión del talento humano y el bienestar. Los resultados evidencian que el nivel de confianza hacia la organización, permite apreciar de manera positiva la gestión del talento humano, y por ende se percibe mayor bienestar en la organización (Alfes, Shantz, & Truss, 2012). Dermid *et al.* (2008) realizaron un análisis de percepción acerca de la salud y el bienestar, basado en encuestas y reuniones con grupos de trabajadores. Los hallazgos sustentan que los trabajos necesitan sentirse apoyados y respetados; por otro, que la organización debe comprometerse en el desarrollo de prácticas de seguridad y entornos saludables.

A pesar de toda esta evidencia teórica y empírica sobre el impacto positivo del bienestar en el desempeño organizacional, existen otras posturas de varios autores. Estos autores, de acuerdo a las evidencias, concluyen que son débiles las relaciones existentes entre el bienestar y el desempeño. Además muchos investigadores cuestionan la relación entre las variables de clima, bienestar, satisfacción y desempeño. Desde sus validaciones y puntos de

---

<sup>4</sup> El burnout es el síndrome de estar quemado por el trabajo (Salanova & Llorens, 2008).

vista exponen que la relación entre variables muestran resultados por un lado irreales y débiles que generan confusión (Bowling, 2007; Lisboa, Palací, & Gómez, 2008; Parker *et al*, 2003; Wright & Cropanzano, 2000).

En Ecuador existen varios casos de éxito que relacionan el bienestar organizacional con el desempeño. La empresa Movistar Ecuador se ha posicionado en los últimos años dentro de los principales lugares del ranking de las mejores empresas para trabajar en Ecuador. Esta empresa constantemente se ha venido preocupando por el bienestar organizacional. Por ejemplo, en el año 2006, de acuerdo al índice de la organización internacional *The Great Place to Work Institute* se situó en el décimo lugar en el ranking, posteriormente ya en el año 2007 mejoró su ranking ubicándose en el cuarto lugar. Atribuyendo el éxito organizacional a la implementación de un modelo de clima y compromiso laboral que ayudó a mejorar el ISE (Índice de satisfacción de empleados) del 71,5% al 85,69%. Su modelo se sustenta en los siguientes ejes: 1) el liderazgo, 2) la comunicación, 3) el desarrollo y por último 4) el reconocimiento y compensación (Telefónica Movistar, 2007).

Su éxito ha seguido consolidándose, obteniendo consecutivamente el primer lugar en las mejores empresas para trabajar de los años 2013 y 2014. Movistar considera la motivación como el motor generador de reinversión. Los últimos años ha obtenido un progreso del 4,5% en el IAL (índice de ambiente laboral) del 93,7 al 98,3% (EKOS, 2014). En el año 2013 por su gestión del talento humano recibió el premio de la empresa más respetada del Ecuador en la categoría de *Gestión del Talento Humano*, por la la revista Líderes y Price Waterhouse Coopers (Telefónica Movistar, 2013).

Para la empresa Tony el colaborador se convierte en su prioridad. Según sus directivos, la filosofía empresarial se basa en el talento humano. Dentro de sus principales programas se encuentra “Vive Saludable” contando con espacios de actividad física y grupos deportivos. Además, existe la intervención de los colaboradores en proyectos en donde ellos comparten y adquieren conocimientos.

De la misma forma, la empresa Roche busca mejorar la calidad de vida de los colaboradores, para ello maneja horarios flexibles y programas de crecimiento profesional y personal. Sus valores los fundamentan en la integridad, pasión y coraje. Sustentan un crecimiento sostenible en bien de toda una colectividad. También, Citibak-Ecuador promueve la campaña “Generando Bienestar” con el fin de mejorar la salud, la seguridad, el desarrollo, la tranquilidad y la integración del talento humano (EKOS, 2015a).

El Grupo Difare es una de las empresas del Ecuador perteneciente al sector farmacéutico que se ha mantenido en el mercado por 30 años. Esta empresa también destaca la importancia del bienestar de sus colaboradores. Dentro de los planes con los que cuenta se detallan: plan de carrera, capacitaciones, actividades de esparcimiento para la mejora de la calidad de vida, salario competitivo, responsabilidad social y comunicación. Otro ejemplo es Quifatex quien sustenta en sus valores empresariales alineándolos con su estrategia bajo el lema “Gente y Cultura”. El 33% de sus colaboradores se encuentran en un rango de antigüedad de 2-5 y el 30% entre 5 y 10 años (EKOS, 2015b).

Por todos estos motivos, más la evidencia teórica aquí presentada, cabe destacar en este capítulo que la inversión en el talento humano rendirá sus frutos en el mediano-largo plazo en aquellas empresas que demuestren un liderazgo transformacional y fomenten el bienestar de todos los miembros de su organización. En el último capítulo, se presentan tres estudios breves relacionados al tema del talento humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta , H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludable: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.

Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427.

Biggio, G., & Cortese, C. (2013). Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 8, 1-13.

Bizquerra, R. (2013). *Cuestiones sobre bienestar*. Madrid: Síntesis S.A.

Blanch, J., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: Estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170.

Bowling, N. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.

Caicedo, M., & Mårtensson, M. (2010). Extensions and intensions of management control: The inclusion of health. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(8), 655-668.

Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, proceso y práctica* (3 ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (1 ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México: McGraw-Hill.

Contreras, F., Espinosa, J., Hernández, F., & Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, 30(3), 569-590.

Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional* (7 ed.). Reino Unido: Edinburgh Business School Heriot-Watt University.

DeConinck, J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees'. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.

Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Estados Unidos: Wiley.

Dermid, M., Geldart, S., Williams, R., Westmor, M., Lin, C., & Shannon, H. (2008). Work organization and health: A qualitative study of the perceptions of workers. *Work*, 30(3), 241-254.

Dessler, G. (2013). *Organización y administración enfoque situacional*. México: Prentice Hall.

Diener, E. (2009). Subjective well-being. *Social Indicators Research Series*, 37, 11-58.

Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.

Easton, S., & Van Laar, D. (2013). QoWL (Quality of Working Life)—What, how, and why? *Psychology Research*, 3(10), 596-605.

EKOS. (2014). Mejores lugares para trabajar: Ecuador 2013. *EKOS*, 237, 1-112.

EKOS. (2015a). Las mejores empresas para trabajar: Ecuador 2014. *EKOS*, 249, 1-128.

- EKOS. (2015b). Grandes empleadores: Top 250. *EKOS*, 254, 1-116.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Club Universitario.
- Flannery, T., Hofrichter, D., & Platten, P. (1999). *Personas, desempeño y pago*. Argentina: Paidós.
- Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational Injustice and Psychological Strain. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 250-261.
- Fuentes, M., & Hurtado, N. (2002). Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de calidad total. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(2), 87-102.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Kivimäki, M., Ferrie, J., Head, J., Shipley, M., Vahtera, j., & Marmot, M. (2004). Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: The whitehall II study. *Jorunbal off Epidemiology & Community Health*, 58(11), 931-937.
- Lawson, K., Noblet, A., & Rodwell, J. (2009). Promoting employee wellbeing: The relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International*, 24(3), 223-233.
- Lisboa, A., Palací, F., & Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: Adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 153-167.
- Littlewood, H. (2003). MetAnálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones Mexicanas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22(2), 45-56.

Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, J. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770-781.

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.

Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (2009). *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual. 3rd ed.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Moliner, C., Martínez, V., Ramos, J., Peiró, J., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348.

Palomba, R. (2002). *Calidad de Vida: Conceptos y medidas*. Italia: Institute of Population Research and Social Policies. Obtenido de: [http://200.9.3.103/celade/agenda/2/10592/envejecimientoRP1\\_ppt.pdf](http://200.9.3.103/celade/agenda/2/10592/envejecimientoRP1_ppt.pdf)

Paltán, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19.

Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altman, R., Lacost, H., & Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.

Pedraza, E., Amaya, G., & Mayrene, C. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.

Peiró, J., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 5-14.

Rath, T., & Harter, J. (2010). *Wellbeing: The five essential elements* (1 ed.). New York: Gallup Press.

Rath, T., & Harter, J. (2011). *La ciencia del bienestar: Los 5 elementos esenciales*. España: Alianta.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, R., Martínez, M., & Sanalova, M. (2013). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.

Roslender, R., Stevenson, J., & Kahn, H. (2012). Towards recognising workforce health as a constituent of intellectual capital: Insights from a survey of UK accounting and finance directors. *Accounting Forum*, 36(4), 266-278.

Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality & Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.

Ryff, C., & Keyes, C. L. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.

Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio de burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2012). We need a Hero! toward a validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) model. *Group Organization Management*, 37(6), 785-822.

Sanchez-Canova, J. (2013). *EBP Escala de bienestar psicológico* (3 ed.). España: TEA.

Sandoval, C. (2012). *Crear valor con las personas herramientas de liderazgo*. Chile: Aguilar publicado Penguin Random House Grupo Editorial.

Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 53-66.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*.

Telefónica Movistar. (2007). *Informe Anual de Responsabilidad Corporativa*. Telefónica Movistar. Obtenido de [http://www.telefonica.com.ec/pdf/INFORME\\_RC\\_2007.pdf](http://www.telefonica.com.ec/pdf/INFORME_RC_2007.pdf)

Telefónica Movistar. (2013). *Informe reconocimientos 2012-2013*. Obtenido de <http://www.telefonica.com.ec/informe-2012-2013/reconocimientos.html>

Wilson, M., Dejoy, D., Vandenberg, R., Richardson, H., & McGrath, A. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-588.

Wright, T., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.

***CAPÍTULO V***  

---

***APLICACIONES***



## **5.1. Introducción**

La inversión en talento humano brinda ventajas competitivas tanto a empresas como países en la economía del conocimiento. Esta corriente económica obliga a los gobiernos a tomar medidas de inversión que tendrán retornos económicos positivos para el país. En este capítulo se desarrollan tres estudios breves. Los dos primeros analizan el talento humano desde un punto de vista macro y el último analiza la gestión del talento humano desde un punto de vista empresarial.

Se toma de ejemplo a Corea del Sur para demostrar cual es la contribución en la economía gracias a la buena gestión del talento humano. Además, se presenta la inversión que está realizando Ecuador en su capital humano. Asimismo, se pretende examinar una tendencia existente sobre la capacitación, preparación y contratación de talento humano que lleva a los países a desarrollarse y competir en esta nueva economía del conocimiento. Cabe señalar que para describir la experiencia en Corea del Sur y Ecuador se extrae un caso del 2015 aplicado en el artículo publicado por Sánchez-Riofrío y Arévalo-Silva (2016). Sin embargo, la información presentada en este capítulo se encuentra actualizada a Junio 2017.

El tercer caso está relacionado con el estudio de una empresa en Ecuador. Se decidió realizar una investigación prospectiva con el apoyo del Gerente General de una compañía que brinda servicios de soporte a la Corporación ABC<sup>5</sup>. Entre esos servicios de soporte se encuentra el de talento humano. La Corporación ABC brinda servicios financieros. Se dedica a la compra, venta y administración de cartera y títulos de valor. Se escogió esta corporación para su estudio porque es de las pocas empresas que se dedica a este tipo de negocios sin ser una institución bancaria y porque resulta interesante revisar el rol que juega el talento humano en una empresa de servicios.

---

<sup>5</sup> Se han creado nombres ficticios y se han omitido ciertas referencias bibliográficas para mantener la confidencialidad de las empresas analizadas. Toda esta información puede ser solicitada a la autora del libro con fines académicos.

Para desarrollar este capítulo se utiliza un caso exploratorio-ilustrativo. El estudio de caso aquí presentado aplica herramientas cualitativas. Así, la mayor fortaleza de este apartado es que se identifican comportamientos y actitudes. Esta metodología ha sido utilizada para casos descriptivos, explicativos y para la contrastación y generación de teoría (Martínez-Carazo, 2006). Por la naturaleza del tema a tratar, se escogió este método de estudio de caso con su herramienta metodológica cualitativa. Cabe resaltar que este es un estudio de caso ilustrativo con el cual es posible obtener conclusiones de un tema, más no generalizaciones, a partir de la observación de un caso en específico.

## **5.2. La experiencia en Corea del Sur**

Corea del Sur presenta un crecimiento acelerado en los últimos años basando su modelo económico en el emprendimiento de la ciencia y la tecnología (Asirvatham, Rasiah, Thangiah and Naghavi, 2017). De esta forma, este país ha venido acumulando dos activos intangibles muy significativos: experiencia y conocimiento. Corea del Sur es parte de las potencias pertenecientes a los cuatro tigres asiáticos, en los que se encuentran Taiwán, Hong Kong y Singapur. Sin embargo, ¿cuál es el secreto detrás del desarrollo económico en este país? En la tabla 9 se realiza un resumen de las medidas adoptadas por parte del gobierno surcoreano en cuanto al desarrollo del talento humano.

A través de estos programas de capacitación, el gobierno de Corea del Sur busca contribuir al desarrollo sustentable y sostenible de su nación. Se puede observar en la tabla 9 que en la década de los sesenta, la intervención del gobierno era necesaria. Sin embargo, en la década de los noventa el sector privado tomó la posta y comenzó a entrenar a su talento humano basándose en las exigencias del mercado global. Así, la visión macro por parte del gobierno fue, en ese entonces, posicionar al país como potencia mundial y en la parte micro era lograr un cambio de políticas empresariales que incrementaran la productividad por medio de programas de incentivos a cada trabajador (Hong-Min & Kyucheol, 2012).

Las empresas surcoreanas empezaron a considerar a los trabajadores como parte central para la construcción de un bloque corporativo exitoso a largo plazo. La capacitación laboral es el principal método de entrenamiento usado por las empresas surcoreanas para mejorar las habilidades laborales, interpersonales e intrapersonales (Chandrakumara, 2013). En particular, KOIKA era y sigue siendo el ente con mayor planeación en asistencia de desarrollo de sistemas de entrenamientos para surcoreanos como para personas de países en vías de desarrollo que buscan capacitarse en Corea del Sur.

**Tabla 9.**

**Medidas adoptadas por el gobierno Surcoreano**

En la década de los sesenta, Corea invertía en una fuerza laboral muy instruida. De esta forma, el grado de escolaridad a nivel primario llegó al 100% en 1970. De acuerdo a Cohen y Soto (2001) los logros de Corea en educación, en ese tiempo, eran cercanos a lo que se esperaba para un país el doble de rico que Corea.
A diferencia de otros países, Corea obtuvo principalmente su aprendizaje tecnológico, no de la Inversión Extranjera Directa (las empresas tenían miedo de invertir en esa época en Corea), sino de inversiones industriales domésticas. En este sentido, el gobierno Coreano realizó préstamos internacionales y seleccionó a los emprendedores locales para que desarrollen determinadas industrias claves para Corea. Quienes a su vez fueron los fundadores de los grandes conglomerados corporativos coreanos. De esta forma los conglomerados industriales “ <i>chaebol</i> ” tienen mucho que ver con el éxito en Corea del Sur. En síntesis, la industrialización de Corea en la primera fase fue un proceso de aprender a absorber y mejorar las tecnologías extranjeras importadas para el desarrollo industrial local (Chung, 2010).
En 1991 se crea la Agencia Internacional de Corea (KOIKA) con el fin de promover el progreso del talento humano en los países en desarrollo y el aumento de las relaciones bilaterales en los países receptores (Kyuchool & Moosung, 2011).
En la década de los noventa, la educación y los sistemas de entrenamiento dejaban de ser planeados y controlados por el gobierno. Estos tenían que corresponder a las demandas del mercado laboral mediante programas de capacitación de acuerdo a la necesidad de cada región (Chang-Won, 2005).
En términos monetarios la cartera disponible para becas de entrenamiento dispuestos por KOIKA tuvo un aumento de aproximadamente 1 millón de dólares en 1991 a 31 millones de dólares en el 2010 (Kyuchool & Moosung, 2011).
Maestrías en temas de desarrollo agrícola y administración pública, entre otras tienen mucha importancia, ya que son consideradas el factor generador de relaciones bilaterales de élite entre Corea del Sur y los otros países donde se realizan maestrías o proyectos de investigación (Kim, 2002).
El gobierno Surcoreano se encarga del reclutamiento de personal, sea para el cargo de profesores, administradores, así como la selección de estudiantes y la estimación del costo operacional de cualquier tipo de proyecto que el otro país desee desarrollar (Hong-Min & Kyuchool, 2012).
KOIKA ha realizado un total de 73 programas de investigación y desarrollo en 40 países donde ofrece soporte administrativo y facilidades operativas. Aproximadamente el 30% de las becas son otorgadas a estudiantes provenientes de familias de escasos recursos, minorías étnicas y personas provenientes de áreas remotas del país (Hong-Min & Kyuchool, 2012).
Los resultados de este modelo de inversión en desarrollo de talento humano se demuestran de diferentes maneras. Por ejemplo, el número de estudiantes enrolados en el KOIKA pasó de 105 para el periodo 2004-2005 a 535 en el 2008-2009. Además, el número de patentes aumentó de 1.808 en 1981 a 123.705 en el 2007. También el número de publicaciones SCI pasó de 171 en 1980 a 25.494 en el 2007 (Chung, 2010; Hong-Min & Kyuchool, 2012).

Como parte de la política exterior de Corea del Sur, KOIKA ha decidido compartir su experticia con países amigos. Por lo que en el 2015 se firma un convenio entre KOIKA y SETECI (Secretaría Técnica de Cooperación Internacional) en Ecuador para enviar a los 12 mejores funcionarios de diferentes entidades públicas a capacitarse en las mejores universidades de Corea del Sur. De acuerdo a SELA (2015), el fortalecimiento del talento humano orientado a las instituciones públicas, fortalece la institucionalidad del país, y por ende la calidad de los servicios públicos.

Al 2015, Corea del Sur invertía 4,2% de su GDP en I+D (OCDE, 2017). Además, en el 2017 el primer ministro confirmaba la elaboración de un primer borrador para atraer a las personas más talentosas del mundo a trabajar en Corea del Sur (CIPD, 2017).

A continuación se sintetizan los pilares fundamentales para alcanzar los objetivos surcoreanos:

- Establecer la infraestructura de formación con la cual Corea del Sur se enfoca en el progreso de centros politécnicos, oferta de equipos de formación y del sistema de información en el mercado laboral.
- Proveer un ambiente adecuado de formación que el gobierno surcoreano controlaba por medio de reglas y regulaciones en la educación y formación técnica profesional. Al mismo tiempo el gobierno establece estándares de calidad a nivel nacional sobre la formación repartida.
- Construir centros asistenciales en cuanto a la elaboración de políticas laborales, formación de formadores y desarrollo de currículos laborales.

A través de estos tres pilares y las políticas de capacitación del talento humano, el gobierno surcoreano busca la futura contratación laboral de las personas capacitadas y un mejor ambiente económico que fuera atractivo para inversionistas extranjeros (Hyun-Lee, 2009). La participación mundial que tiene Corea del Sur en áreas como electricidad, electrónica, talleres computacionales de reparación y mantenimiento y servicios de oficina como servicios al cliente muestra claramente como las herramientas empleadas para el desarrollo del talento humano han situado al país dentro del reconocimiento mundial en innovación, ciencia y tecnología (Chung, 2010).

### **5.3. La gestión del talento humano en el entorno ecuatoriano**

El fenómeno de la globalización exige adoptar una perspectiva internacional tanto para la creación, como la implementación de políticas y

prácticas de gestión del talento humano. Estas políticas ejecutadas con una correcta planeación estratégica les otorgarán a las empresas ecuatorianas la capacidad para competir adecuadamente en el mercado global. Por lo mismo, el gobierno central y las empresas nacionales deben realizar esfuerzos conjuntos para mejorar la calidad del talento humano.

En 2001, durante el gobierno del Dr. Gustavo Noboa, se sostuvo una Agenda Nacional de Competitividad con la cual el país se posicionaba en el escalafón número 44 de una muestra de 62 países referentes a la eficiencia real y potencial del talento humano en el mercado laboral (Villalba, 2002). Las prioridades de dicha agenda fueron las áreas financieras, turísticas, de tecnología, infraestructura, energía, entre otras. Adicionalmente, se realizó una inversión en educación de \$299 millones de dólares, representando el 15,8% del total del presupuesto de gasto según el plan de gobierno 2000-2003.

Actualmente, se continúa trabajando para que el país se desarrolle en múltiples ámbitos competitivos. Al 15 de enero del 2015, la inversión destinada para educación contaba con un rubro cuatro veces mayor al de los anteriores gobiernos (El Comercio, 2015).

De la misma forma, el gobierno ecuatoriano ha entregado una gran cantidad de becas para estudios de nivel superior a fin de que los estudiantes interesados en cursar una carrera en el extranjero, puedan acceder a las mejores universidades del mundo. En marzo del 2017 se otorgó la beca número 20.000 de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) y ya se cuenta con más de 5.000 becarios que han retornado al país para poner en práctica las habilidades, conocimientos y destrezas adquiridas durante su formación profesional (Andes, 2017). En este punto, cabe destacar que lo que no se mide no se puede mejorar. Por lo que es necesario conocer los primeros resultados de más de 100 millones de dólares invertidos en estos 5.000 primeros becarios retornados.

El objetivo de las becas otorgadas radica en fortalecer las capacidades humanas de la sociedad, suponiendo un modelo de desarrollo en el cual la capacitación al talento humano es el principio y fin del mismo<sup>6</sup>. En esta línea, el gobierno ecuatoriano no ha escatimado esfuerzos para que el crecimiento del país se origine desde la base de toda sociedad como es la educación de sus individuos. En los últimos años, Ecuador se ha convertido en el país que más invierte en la región en educación superior. De acuerdo a Ramírez (Andes, 2017), pasamos de invertir el 0,8% en educación superior al 2% del PIB. Además, tal como se mencionó anteriormente, Ecuador y Corea del Sur han estado cooperando en un modelo de desarrollo del talento humano que se ajuste a la realidad local (Kyuchool & Moosung, 2011).

Otro ejemplo de cómo Ecuador está apostando competir en la economía del conocimiento es el *Código Ingenios*. Este código tiene por objeto normar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales y su articulación con los sistemas de Educación, Educación Superior y Cultura. Además incluye una normativa sobre propiedad intelectual. Lo que se busca es fomentar un cambio “desde una matriz productiva excluyente y monopólica, basada en la extracción de recursos finitos, a una incluyente y democrática, basada en el uso intensivo de recursos infinitos – los conocimientos, la creatividad y la innovación –” (Código Orgánico de Economía Social del Conocimiento e Innovación, 2015). Para su elaboración, se aplicó un nuevo proceso de participación ciudadana. Así, a inicios del 2015 se subió a un portal web una herramienta virtual para que el Código pueda ser observado y editado en línea (El Comercio, 2016).

El 9 de diciembre del 2016 este código fue publicado ya en el Registro Oficial. Por lo que todo agente que desee participar en la economía del conocimiento, en Ecuador, será regulado por el Código Ingenios. El cual busca, entre otras cosas, incentivar la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) además de regular y controlar empresas nacionales e internacionales en torno a temas referentes a bioconocimiento y a biopiratería (ASLE, 2017; El Comercio, 2016)

---

<sup>6</sup> Para más información consultar el acuerdo 2012-029 Política Pública de la Senescyt para el Fomento del Talento Humano en Educación Superior.

Otro punto que vale la pena destacar es el rol que están tomando las universidades tanto públicas como privadas para desarrollar el talento humano en Ecuador. Por el lado público, se presentó el proyecto para el desarrollo de la Zona de Innovación para el Litoral Ecuatoriano (ZILE) (El Telégrafo, 2015). La Escuela Superior Politécnica del Litoral se ha comprometido en trabajar en este proyecto para la formación de Talento Humano Avanzado (ESPOL, 2017). Dentro del ZILE se encuentra una Zona Especial de Desarrollo Económico (ZEDE) y la ESPOL ha firmado ya un convenio entre la academia, la empresa privada y el gobierno para hacer efectiva la transferencia de conocimientos (Noticias ESPOL, 2017).

Por el lado privado, la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) desde hace varios años atrás ha venido apostando por la formación de su talento humano. En la actualidad, el 25% de sus profesores posee una beca completa para realizar estudios de doctorado en diferentes universidades internacionales. Además, la UEES cuenta con diferentes convenios a nivel mundial para invitar, por un tiempo determinado, a profesores de universidades extranjeras en sus diferentes programas de estudio. También, cuenta con capacitaciones, jornadas y encuentros mensuales entre los investigadores de la UEES e investigadores nacionales y extranjeros para compartir diferentes experiencias y establecer redes de colaboración. La UEES también posee auspicios tanto para profesores como para estudiantes para que asistan a eventos y conferencias científicas dentro y fuera del país. Por último, la UEES ha sido sede de varias jornadas, seminarios y congresos académicos nacionales e internacionales para la actualización y difusión de nuevo conocimiento (M. León, comunicación personal, 16 de junio de 2017).

Finalmente se puede señalar que en el ámbito ecuatoriano, estas diferentes iniciativas demuestran el interés de fomentar la generación de nuevo conocimiento. Priorizar sectores de la economía, convenios entre la académica, gobierno y empresa, y el aumento de los recursos destinados a la capacitación del talento humano, convertirán al Ecuador, a nivel regional, en protagonista de la actual economía del conocimiento.

## **5.4. Caso de la Corporación ABC**

El entorno empresarial ecuatoriano presenta un panorama complicado debido a diferentes factores externos e internos que han disminuido la actividad económica (Dahik, Calderón, Bucaram, Gangotena, & Oleas, 2016). Como consecuencia, las empresas que más se han visto afectadas son las de los sectores petrolero, automotriz y de la construcción (El Mercurio, 2016). Esto es particularmente significativo ya que la compañía a analizar está íntimamente ligada al sector automotriz.

### *5.4.1. Presentación de la empresa*

La empresa en estudio es la Corporación ABC y pertenece al sector terciario de la economía pues presta servicios financieros. Es una empresa comercial de compra, venta y administración de cartera y títulos valores. Hoy desarrolla sus actividades principalmente en el sector automotriz, pero por su objeto social podría en un futuro desarrollarse en otros sectores comerciales. Tiene alrededor de 80 colaboradores en su nómina y su nivel de facturación anual es de US\$10 millones (Revista Ekos, 2015).

Este negocio requiere de grandes capitales de inversión inicial pues se necesitan fondos para comprar las carteras de crédito del sector automotriz y esperar venderlas. Incluso los bancos a veces ven estos negocios como competidores, cuando en realidad pueden ser socios estratégicos. Por ejemplo, los bancos toman mayor tiempo en aprobar créditos para el sector automotriz; pero ABC puede hacerlo de manera más rápida y luego venderle esos créditos a los mismos bancos u otras instituciones financieras.

El sector del financiamiento de vehículos está poco desarrollado en Ecuador pues existen pocas compañías que se dediquen a esta actividad. Sin embargo, las que lo hacen, han cumplido una tarea importante en el Ecuador al servir y apoyar al concesionario y al comprador del vehículo con crédito directo. No existe una legislación que apoye este tipo de empresas. El nuevo Código Orgánico Monetario y Financiero (Asamblea Nacional del

Ecuador, 2014) no reconoce a este tipo de compañías dentro del sector comercial. Se han eliminado casi todos los intermediarios financieros para dejar prácticamente sólo a los bancos operando. Hay una expectativa en el país por las regulaciones que pueda emitir la Junta de Regulación, pues no se sabe cómo pueda afectar a distintos negocios como el de la Corporación ABC.

#### *5.4.2. El talento humano en Corporación ABC*

Para realizar el análisis comparativo y revisar si lo que hace Corporación ABC respecto al capital humano concuerda con lo repasado en la teoría, se entrevistó al Gerente General (GG) de XYZ<sup>7</sup>, una empresa que brinda servicios de soporte a un grupo de compañías, entre las que se encuentra Corporación ABC (Ver apéndice A). Uno de estos servicios de soporte es el de recursos humanos.

En primer lugar, se le preguntó dónde residía la riqueza de la empresa, a lo que el GG (2014) respondió: “La riqueza de la Corporación ABC reside en dos factores: el conocimiento del negocio y el compromiso que la gente tiene con la compañía”.

Se puede destacar que el capital humano sí tiene un papel principal al determinarlo como uno de los factores claves que genera la riqueza de la empresa. Se rescata que para los empleados, es necesaria la cercanía y la identificación con los objetivos de la Corporación ABC, para seguir avanzando en conseguir los resultados. Al ser una empresa de servicios, se intuye que los gerentes de talento humano consideren a sus colaboradores como los activos centrales. Sin embargo, se puede notar que son los atributos de la persona los que se rescatan (conocimiento, compromiso) y no a las personas en sí mismas.

Actualmente la Corporación ABC se esfuerza por atraer al capital humano y no ha hecho mayores esfuerzos en desarrollarlo y retenerlo (GG, 2014). A

---

<sup>7</sup> Si se desea mayor detalle de la entrevista, favor solicitar la información a Angélica Sánchez-Riofrío. Profesora-investigadora, Facultad de Economía y Ciencias Empresariales, Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Guayaquil, Ecuador. E-mail: amsanche@uees.edu.ec

simple vista esto podría contraponerse con el punto anterior. Sin embargo, cabe destacar la coyuntura por la que ha pasado la compañía: cuatro años sin Gerente General de XYZ, es decir, cuatro años sin Gerente de Recursos Humanos en ABC. Por eso las labores de este departamento se han reducido a las actividades más básicas. GG (2014) comenta que se están elaborando planes para desarrollar al personal y retenerlo, traduciendo las intenciones a un modelo integral de gestión de talento humano.

El capital humano es la base de la ventaja competitiva hoy en día. Sin embargo, para la Corporación ABC, su ventaja competitiva reside en dos aspectos: a) tener socios estratégicos en el mercado automotriz que le ayuden a obtener mayores beneficios al momento de negociar con los concesionarios; y b) un respaldo económico considerable para sus operaciones. Éstas son ventajas competitivas claves; pero según lo revisado en capítulos anteriores, no es suficiente. Aunque se cuenten con muchos recursos tangibles y los mejores contactos, si las personas que trabajan en la empresa no se desarrollan y no se las considera como socios estratégicos, pueden trabajar de manera mediocre o se pueden cambiar con facilidad a la competencia. Esto a largo plazo repercute negativamente en la misma empresa y en los clientes externos.

Según la teoría, es necesario realizar un salto del papel operativo que cumplen los colaboradores, a un rol más estratégico en la compañía. Al parecer, para la Corporación ABC hay una separación, pues algunas personas simplemente tienen que cumplir roles operativos en la empresa y otras son las que cumplen roles más estratégicos. Esta reflexión es necesaria pues, aunque se considera que a los trabajadores en general sí hay que involucrarlos en los objetivos de la empresa; ellos no pueden reemplazar el rol estratégico de los altos funcionarios. Por esto, se necesita que algunas personas se dediquen a la parte operativa de la organización para que otros se dediquen a las estrategias. Sin embargo, se debe también informar a todos los empleados lo que realizan los altos funcionarios para contribuir al trabajo en equipo y a la buena marcha de la empresa.

En cuanto al vínculo entre el desarrollo personal del empleado y el de la empresa, la teoría indica que la correcta gestión del talento humano es el puente que los une. GG (2014) señala: “En la medida en que la empresa se va expandiendo, esto permite que las personas se vayan desarrollando. Hay un vínculo directo”. Queda claro que la visión de esta empresa coincide con la teoría.

Al tratar el tema del liderazgo, la Corporación ABC tiende a “incluir la participación de los empleados en la toma de decisiones de la compañía, que tomen responsabilidades y así puedan ir creciendo” (GG, 2014). Esto concuerda con el marco teórico que establece que es importante que los líderes practiquen el principio de subsidiaridad y deleguen cierto poder a sus empleados, para que estén satisfechos y sean más eficientes.

Llama la atención que entre los grupos de interés de la empresa, no se mencione a los trabajadores sino solamente a los accionistas, clientes externos, proveedores y otros socios estratégicos. Esto también podría explicar por qué todavía no se da a los trabajadores el papel estratégico que sugiere la literatura.

Con respecto a temas de bienestar organizacional, la Corporación ABC ha cumplido con lo que exige la ley (seguridad social, prevención de riesgos en el trabajo, entre otros) pero tiene la intención de “trabajar en temas de capacitación, planes de carrera y evaluación de desempeño” (GG, 2014). Finalmente se trató el tema de lo que diferencia una empresa de otra hoy en día. La Corporación ABC coincide totalmente con lo revisado en el marco teórico: “¡Definitivamente el servicio! La atención al cliente. El cliente interno (el trabajador) tiene mucho que ver en esto porque si hay una adecuada cultura interna de servicio, esto repercute en el cliente externo. En un mercado tan competitivo hoy en día, en el que las empresas que ofrecen el mismo producto en el mercado son capaces de bajar el precio con tal de conseguir clientes, el valor agregado está en el servicio, es decir, lo que el cliente pueda recibir como un adicional a lo que está pagando. La Corporación ABC, con

un adecuado asesoramiento a sus clientes, adecuado trato, dando toda la información del crédito y siendo transparente, ayuda para que el cliente la elija, frente a la competencia” (GG, 2014). En este sentido, hay un énfasis en el cliente interno para conseguir mejores resultados externos. Sin embargo, esta visión corre el riesgo de no estar centrada en el empleado sino en las ventas, y por esto se puede ver al trabajador como una herramienta más para cumplir las metas financieras de la empresa.

A continuación se presenta la tabla 10 con un resumen del análisis comparativo que se realizó:

**Tabla 10.**  
***Análisis comparativo entre la teoría y la práctica***

	<b>Teoría</b>	<b>Práctica: Corporación ABC</b>
<b>Riqueza de la empresa</b>	Las personas	1. Conocimiento del negocio 2. Compromiso de los colaboradores
<b>Actitud frente al talento humano</b>	Atraerlo, desarrollarlo y retenerlo	Atraerlo y se está trabajando en desarrollarlo y retenerlo
<b>Ventaja competitiva</b>	Talento humano	Socios estratégicos del mercado automotriz
<b>Rol de los colaboradores</b>	Rol estratégico en el plan global	Algunos cumplen rol operativo y otros, un rol estratégico
<b>Desarrollo personal vs. desarrollo organizacional</b>	Gestión del talento humano une el desarrollo personal y organizacional	Crecimiento de la empresa (desarrollo organizacional) permite el desarrollo personal
<b>Liderazgo</b>	Practicar la subsidiaridad y delegar	Tendencia a incluir la participación de los colaboradores
<b>Grupos de interés (stakeholders)</b>	Las personas son uno de los principales <i>stakeholders</i>	Accionistas, clientes, proveedores y otros socios estratégicos
<b>Qué diferencia a una empresa</b>	El capital humano	El servicio como valor agregado

Elaborado por: María José Yu-Lee Mateus adaptado de Moreno-Briceño & Godoy (2012), Caicedo-Valencia & Acosta-Aguirre (2012), Aguilar (2015), Hernández-Palomino, De Jesús- Espinoza, & Aguilar-Arellano (2014) y Castaño (2012)

## **5.5. Conclusiones**

Casos como el de Corea del Sur, son una clara muestra de lo que un país puede lograr cuando no se limitan esfuerzos para el desarrollo de las capacidades del talento humano. Además, actualmente se cuenta con planes similares en el Ecuador tanto por parte del sector público como del sector privado que buscan capacitar al personal idóneo para mejorar la competitividad empresarial y por ende la competitividad del país dentro de un mercado muy cambiante y altamente demandante de información.

Con base en la investigación realizada para el caso de estudio empresarial, se puede concluir que la Corporación ABC en términos generales, sí considera a los empleados como elementos clave en el funcionamiento y logro de sus resultados. Sin embargo, el que atribuya su ventaja competitiva a otros factores y no considere a sus trabajadores como uno de sus grupos de interés prioritarios, podría llevarla a enfocarse más en los resultados financieros que en las personas. No obstante, se ve un interés por parte de la compañía en desarrollar y retener al talento humano, pues en la medida en que el ser humano logre sus objetivos dentro de la organización, de la misma manera contribuirá con el alcance de los objetivos de su empresa (Caicedo-Valencia & Acosta-Aguirre, 2012).

### **PREGUNTAS DEL CAPÍTULO**

1. Basándose en el caso de Corea del Sur ¿cuáles son los siguientes pasos que le sugeriría al actual gobierno ecuatoriano para desarrollar su talento humano?
2. ¿Cómo se podría medir el rendimiento de la inversión en talento humano (por parte del gobierno central) en los últimos 10 años en Ecuador?
3. Basándose en la tercera aplicación, ¿es importante que ABC invierta en talento humano? ¿Por qué? ¿cuáles son los siguientes pasos que le sugeriría a la corporación ABC para desarrollar su talento humano?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, J. C. (2015). Prácticas de gestión del talento humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 8(3), 113-124.

Andes (2017). *Gobierno ecuatoriano otorgó la beca número 20.000 al estudiante Esteban Arévalo*. Recuperado el 16 de junio del 2017 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuatoriano-otorgo-beca-numero-20000-estudiante-esteban-arevalo.html>

Asamblea Nacional del Ecuador. (12 de Septiembre de 2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Recuperado el 04 de Agosto de 2016, de [http://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ro\\_codigo\\_organico\\_monetario\\_y\\_financiero.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ro_codigo_organico_monetario_y_financiero.pdf)

Asirvatham, J.; Rasiah, R.; Thangiah, G.; Naghavi, N. (2017). Impact of foreign direct investment, imports and tariff deregulation on exports among pioneering asean members: panel data analysis. *International Journal of Business & Society*, 18 (1): 1-12.

ASLE (2017). *Código Ingenios publicado en registro oficial*. Recuperado el 10 de junio del 2017 de <https://www.asle.ec/codigo-ingenios-publicado-en-registro-oficial/>

Caicedo-Valencia, V., & Acosta-Aguirre, A. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 8(14), 105-113.

Castañó, E. J. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 9(1), 149-158.

Chandrakumara, A. (2013). Human resources practices in small and medium enterprises in two emerging economies in Asia: Indonesia and South Korea. *26th Annual SEANZ Conference Proceedings* (págs. 1-15). Sidney: Sidney Business School, University of Wollongong. Recuperado el 27 de Febrero de 2015

Chang-Won, J. (2005). *Human resources development system, policy and the contributions of HRD to economic growth in South Korea*. Krivet . Seoul: World Bank. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de Krivet: <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/236059/Korea%20HRD.pdf>

Chung, S. (2010). Innovation, Competitiveness, and Growth: Korean Experiences. *Annual World Bank Conference on Development Economics*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, USA. Obtenido de <http://siteresources.worldbank.org/EXTABCDE/Resources/7455676-1288210792683/Sungchul-Chung.pdf>

CIPD (8 de febrero 2017). *South Korea to launch talent-based immigration system*. Recuperado el 16 de junio de 2017. Obtenido de: <http://www.cipd.asia/people-management-magazine/hr-news-opinion/south-korea-immigration-system#>

Código Orgánico de Economía Social del Conocimiento e Innovación. (29 de Octubre de 2015). Recuperado el 1 de Abril de 2017, de [http://coesc.educacionsuperior.gob.ec/index.php/C%C3%B3digo\\_Org%C3%A1nico\\_de\\_Econom%C3%ADa\\_Social\\_del\\_Conocimiento\\_e\\_Innovaci%C3%B3n](http://coesc.educacionsuperior.gob.ec/index.php/C%C3%B3digo_Org%C3%A1nico_de_Econom%C3%ADa_Social_del_Conocimiento_e_Innovaci%C3%B3n)

Cohen, D. y M. Soto. 2001, "Growth and Human Capital: Good Data, Good Results," *Technical Paper* No. 179, OECD Development Center, Paris.

Dahik, A., Calderón, J., Bucaram, S., Gangotena, S. J., & Oleas, S. (2016). *Perspectivas Económicas 2016*. Guayaquil: Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

El Comercio (15 de Enero de 2015). Correa reconoció que el 2015 será un año económicamente complejo. (E. Comercio, Ed.) *Diario El Comercio*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/correa-reconocio-2015-complejo-ecuador.html>

El Comercio (11 de octubre de 2016) Asamblea aprobó el Código Ingenios. Recuperado el 16 de junio de 2017, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/asambleanacional-aprobacion-codigoingenios-debate-votacion.html>

El Mercurio. (03 de Enero de 2016). *Crisis económica afecta a 3 sectores*. Recuperado el 23 de Enero de 2016, de El Mercurio: <http://www.elmercurio.com.ec/509858-crisis-economica-afecta-a-3-sectores/#.VqQii4S4mt8>

El Telégrafo. (02 de Abril de 2015). La Espol busca transferir tecnología a sector productivo. *Diario El Telégrafo*. Recuperado el 6 de Abril de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-espol-busca-transferir-tecnologia-a-sector-productivo.html>

ESPOL (2017). *Componentes de la ZILE*. Recuperado el 16 de junio del 2017. Obtenido de <http://www.espol.edu.ec/es/zile/componentes-zile>

GG (2014, Diciembre 8). Entrevista personal con María José Yu Lee Mateus. Guayaquil, Ecuador.

Hernández-Palomino, J., De Jesús- Espinoza, J., & Aguilar-Arellano, M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(6), 75-90.

Hong-Min, C., & Kyucheol, E. (2012). Aid for skills development: South Korea case study. *Education for all Global Monitoring Report*, 1-16.

Hyun-Lee, Y. (2009). Vocational education and training in the process of industrialization. *Understanding Korean Educational Policy*, 4, 1-16.

Kyucheol, E., & Moosung, L. (Abril de 2011). *South Korea's Scholarship and Training Programme — Who Benefits?* Hong Kong: Norrag. Recuperado el 26 de Marzo de 2015, de Norrag Web Site: <http://www.norrag.org/en/publications/norrag-news/online-version/the-geopolitics-of-overseas-scholarships-awards-old-and-new-providers-east-west-north-south/detail/south-koreas-scholarship-and-training-programme-who-benefits.html>

Martínez-Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación. *Pensamiento & Gestión*, 165-193.

Moreno-Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Revista Daena*, 7(1), 57-67.

Noticias ESPOL (2017). *ESPOL, MIPRO Y BYD firman memorandos para impulsar la ZEDE del Litoral*. Recuperado el 16 de junio del 2017. Obtenido de <http://noticias.espol.edu.ec/article/memorandos-de-entendimiento-para-la-zede-del-litoral-de-reciente-creaci-n>

OCDE (2017). *Gross domestic spending on R&D*. Recuperado el 16 de junio del 2017. Obtenido de <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>

Revista Ekos. (2015). *Revista Ekos*. Recuperado el 18 de 08 de 2016, de Guía de Negocios: <http://www.ekosnegocios.com>

Sánchez-Riofrío, A., & Arévalo-Silva, M. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: Análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001-2015. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 3(3), 59-70.

SELA (2015). La formación del talento humano ecuatoriano tiene el apoyo de Corea del Sur. Recuperado el 14 de junio del 2017. Obtenido de: <http://sursur.sela.org/listado-de-noticias/2015/08/talento-humano-ecuador-coreasur/>

Villalba, C. (2002). *El recurso humano en el Ecuador: Eje fundamental del desarrollo de las organizaciones*. Quito: IAEN. Recuperado el 26 de Marzo de 2015, de <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/325>



## **Apéndice A**

### **Entrevista realizada por María José Yu Lee Mateus al Doctor en Psicología Industrial y Gerente General de XYZ**

XYZ es una empresa que brinda servicios de soporte: Recursos Humanos, Tesorería, Administración, Asesoría Legal, Sistemas, Auditoría Interna, Mantenimiento, Adecuación de Oficinas, entre otros, a un grupo de empresas. Entre ellas, se encuentra la Corporación ABC.

#### **1. ¿Dónde reside la riqueza de la Corporación ABC?**

La riqueza de la Corporación ABC reside en dos factores: el conocimiento del negocio y el compromiso que la gente tiene con la compañía. En cuanto a lo primero, se ha ido adquiriendo el *know how* del negocio, gracias a la experiencia acumulada con el tiempo.

Este es un negocio que se ha ido complicando por temas no sólo inherentes a la compañía, sino que el mercado automotriz se va saturando y las leyes del gobierno nos están presionando. Sin embargo, los resultados se siguen dando por el segundo factor: la fuerza y dedicación que los empleados le ponen al trabajo, el cariño que le tienen a la empresa y la identificación con los objetivos de la presidencia ejecutiva. Si no hay buen servicio, buena relación con los concesionarios, clientes, etc. el *know how* no garantiza que los resultados se consigan.

#### **2. ¿La empresa se esfuerza no sólo por atraer el capital humano, sino también por desarrollarlo y retenerlo?**

En teoría, eso es lo adecuado. Pero en el caso de Corporación ABC se han dado algunas complicaciones para conseguirlo. La gerencia de XYZ estuvo vacante por 4 años, por lo que las funciones de recursos humanos se remitieron a la parte operativa: nómina, pagos, roles, procesos, entre otros. Ahora que estoy a cargo, estoy retomando el puesto con ese fin: desarrollar el personal en función de lo que las empresas requieren con capacitaciones,

medición de clima organizacional, desarrollo integral, etc. Como XYZ es una empresa, se debió adecuarla a las necesidades de la Corporación ABC porque esta última había cambiado: en número de personas, expansión de locales, por ejemplo. En estos 2 años que llevo a cargo, era necesario retomar las cosas: reconstruyendo, levantando procesos, pensar dónde estamos, dónde queremos ir.

Hay la intención de retener al personal, pero hay que ponerlo en un modelo de gestión del talento humano que recién estoy desarrollando.

### **3. ¿Dónde está la ventaja competitiva de la empresa?**

Lo que diferencia a la Corporación ABC es tener socios estratégicos en el mercado automotriz. Esto le permite tener una variable diferenciada frente a la competencia por el respaldo económico que estos socios brindan al negocio. La competencia no tiene esta disponibilidad de recursos que sí tiene Corporación ABC.

### **4. ¿Los empleados cumplen una función operativa o un rol estratégico en la compañía?**

Es variado porque hay personas que se ocupan más del día a día y se dedican a lo operativo. Pero es la gerencia la que se enfoca en lo estratégico, como ahora salir a nuevos mercados internacionales. El nivel operativo es importante, porque si no cumplen sus funciones, los altos funcionarios tendrían que ocuparse de ello y no podrían pensar en la estrategia.

### **5. ¿Usted cree que existe una vinculación entre el desarrollo personal del empleado y el desarrollo de la empresa?**

Claro que sí. En la medida en que la empresa se va expandiendo, esto permite que las personas se vayan desarrollando. Hay un vínculo directo.

### **6. ¿Los líderes apoyan a sus empleados? ¿Les permiten tomar decisiones?**

Esto es variado y depende de los estilos de cada gerente. Pero hay una tendencia general por incluir la participación de los empleados en la toma de decisiones en la compañía, que tomen responsabilidades y así puedan ir creciendo. Esto tiene que ser marcado de acuerdo a su cargo y función. Pero en términos generales la tendencia es que haya participación en la medida en que se pueda, no un liderazgo impositivo.

### **7. ¿Cuáles son los grupos de interés (stakeholders) de la empresa?**

Los grupos de interés son:

- los accionistas
- clientes de ABC: concesionarios y las personas que piden el crédito
- los proveedores: indirectos (prestación de servicios o productos para ABC) y directos (XYZ que administra los servicios)
- los otros socios estratégicos que son las empresas que pertenecen al grupo: Acosaustro, Sherlock, etc.

### **8. ¿Cómo está el tema de responsabilidad social en Corporación ABC?**

Este es un tema todavía muy tierno en la Corporación ABC, pero hay muchas posibilidades de desarrollo porque el gobierno y el entorno lo solicitan. En lo externo prácticamente no se ha hecho nada. En lo interno, sólo hemos hecho lo que exige la ley: seguridad social, prevención de riesgos en el trabajo, etc. De la mano con el proyecto de retomar una gestión de talento humano, podríamos hacer algo que nos permita trabajar en temas de capacitación, planes de carrera y evaluación de desempeño. En lo externo diría que estamos en 1 sobre 5. En lo interno, 3.5 sobre 5.

### **9. ¿Qué diferencia una empresa de otra hoy en día?**

¡Definitivamente el servicio! La atención al cliente. El cliente interno (el

trabajador) tiene mucho que ver en esto porque si hay una adecuada cultura interna de servicio, esto repercute en el cliente externo. En un mercado tan competitivo hoy en día, en el que empresas que ofrecen el mismo producto en el mercado son capaces de bajar el precio con tal de conseguir clientes, el valor agregado está en el servicio, es decir, lo que el cliente pueda recibir como un adicional a lo que está pagando.

La Corporación ABC, con un adecuado asesoramiento a sus clientes, adecuado trato, dando toda la información del crédito y siendo transparente, ayuda que el cliente lo elija, frente a la competencia. Algo que diferencia a la Corporación ABC es que cuenta con esta empresa XYZ que le da soporte a las distintas empresas dentro del grupo, por lo que el gasto corporativo tiene un manejo eficiente. Por ejemplo, en vez de tener 5 departamentos de Recursos Humanos, el departamento de RRHH de XYZ atiende a todas las demás compañías.

***CONCLUSIONES***  
***Y***  
***RECOMENDACIONES***



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La inversión en la gestión del talento humano debería constituir parte prioritaria en la agenda del sector público y privado con especial relevancia en países menos desarrollados. La eficacia y eficiencia de los recursos destinados a este campo se demuestran a través del conocimiento creado. Las políticas y estrategias empresariales y gubernamentales deben ser procesos humanos orientados al desarrollo. Casos como el de Corea del Sur, son una clara muestra de lo que un país puede lograr cuando no se restringen esfuerzos para el desarrollo de las capacidades del talento humano. Cabe destacar que Ecuador ha comenzado a invertir en su talento humano para empezar a competir en esta economía del conocimiento. Actualmente se cuenta en el país con planes similares con los que inició Corea del Sur. De esta forma, se busca capacitar al personal idóneo que colabore en la mejora de la competitividad del país dentro de un mercado muy cambiante y altamente demandante de información.

El objetivo de este trabajo fue analizar al talento humano en la economía del conocimiento. De acuerdo a la evidencia presentada se identifica que en la economía del conocimiento la correcta administración del talento humano mejora las contribuciones de las empresas al país. Asimismo, a nivel de gobierno genera factores que ayudan en los ámbitos estratégicos y sociales, en donde la adaptación de políticas de educación e inversión incorpora tecnologías para innovar en el mercado actual. La creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos tienen como fin satisfacer las necesidades colectivas dentro de la sociedad más allá de un generador de riqueza cuantitativa.

Tanto las organizaciones privadas y públicas que busquen potenciar el conocimiento deben contar con especialistas, cada uno de los cuales tiene una capacidad o conocimiento específico, y juntos trabajarán en diferentes proyectos para beneficio de la organización. Otra habilidad necesaria para potenciar el talento humano en las empresas es el cambio organizacional. Esta habilidad que tienen las organizaciones para adaptarse a diferentes

transformaciones tanto internas como externas, manifestándose a su vez en un nuevo comportamiento organizacional. Sin embargo, no hay que dejar atrás la importancia de la motivación dentro de las organizaciones. Estas motivaciones llevan al trabajador a comprometerse para lograr los resultados esperados. El talento humano por lo tanto constituye un activo intangible que sirve de apoyo para el incremento de la productividad y la competitividad.

Así, Martos (2007) mencionó que en las empresas familiares el LT potencia el aprendizaje y el compromiso individual de los empleados reflejándose en el rendimiento de la empresa. Otro ejemplo es el estudio aplicado a docentes universitarios los mismos que demostraron tener características propias del LT a través de su desempeño laboral de alto nivel y de su positiva influencia en sus educandos (González, González, Ríos, & León, 2013). De igual forma, Cuadrado & Molero (2002) en su caso de estudio con directivos de empresas españolas demostraron que el LT puede darse en hombres como mujeres, evidenciando una mayor aplicación por parte del sexo femenino en cuanto a exigencias hacia los subordinados y en autoevaluaciones sobre su rendimiento. De esta forma se confirman los aportes positivos a las organizaciones para quienes optan por liderar de forma transformacional.

Cabe destacar que la globalización también implica requerimientos del personal idóneo que entienda la complejidad de la economía actual y sepa dar respuestas inmediatas. El talento humano aporta mediante la detección de necesidades las acciones a tomar para competir económicamente. A pesar de la extensa literatura sobre la gestión del talento humano todavía no se llega a un consenso sobre cómo medir la participación que esta tiene en la economía actual. No es sencillo que el reconocimiento del talento humano como socio estratégico del plan global de las compañías, se refleje tangiblemente en números ya que es difícil medir el retorno de la inversión en prácticas de recursos humanos (Burguillos, 2010). Sería pertinente mencionar que la inversión en el talento humano de las empresas es un factor clave; quizás es el más sobresaliente, pero no es el único.

Sin embargo, la evidencia presentada identifica que el talento humano es el eje fundamental dentro del marco organizacional. Ya que el bienestar y desempeño no se miden por sí solos, sino que es fruto de la interrelación de varios factores que involucran al individuo y el entorno (Biggio & Cortese, 2013; Warr, 2013). Además se reconoce en la literatura de manera casi generalizada que el individuo es generador y perceptor del bienestar. También se identifica que este sentimiento de bienestar va a fluir naturalmente en un sentido de reciprocidad con la organización, reflejándose en altos niveles de desempeño (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Por otro lado, el presente trabajo aporta a la literatura actual en la integración de varias temáticas relacionadas como son la economía del conocimiento, el talento humano, el liderazgo, el bienestar y desempeño organizacional, ya que en la mayoría de la literatura existente se encuentran todos estos conceptos de forma separada y no se ha mostrado una integración lógica que presente opciones tanto a las empresas como a los gobiernos para optimizar el talento humano en la economía del conocimiento. Además, esta obra ha permitido identificar algunas estrategias de empresas ecuatorianas que buscan fortalecer su talento humano. Así, las empresas consideran aspectos relacionados con: la salud, la seguridad, el desarrollo de planes de carrera, compensaciones, lugares de esparcimiento, entre otros.

Como todo trabajo de investigación, esta obra tiene sus limitaciones; lo que da la oportunidad de plantear varias líneas de investigación futura. En esta investigación sólo se revisa un limitado número de artículos científicos, por lo que todavía existen estudios para ser revisados sobre la gestión del talento humano en varios campos de estudio. Adicionalmente, sería interesante profundizar en los indicadores de gestión de talento humano para realizar un análisis empírico del impacto del desarrollo personal en el desempeño organizacional. Debíó, también, tratarse con mayor profundidad el rol del comportamiento organizacional para el desarrollo del talento humano en las empresas. Otro aspecto importante sería analizar un sector empresarial específico o una zona geográfica determinada que incluya un número

representativo de compañías, para obtener conclusiones empíricas sobre el impacto de la gestión del talento humano en el desempeño organizacional.

Otra futura línea de investigación sería revisar la importancia de investigar al LT en las empresas familiares, haciendo énfasis en la importancia de su aplicación por parte de los gerentes- propietarios y su perfil como líderes transformacionales. También sería interesante analizar la relación de las futuras generaciones como nuevos gerentes y su perfil como líderes transformacionales. Sería también aconsejable realizar por lo menos cuatro entrevistas más y obtener un par de conclusiones adicionales sobre las mismas, esto daría otra perspectiva interesante al texto.

Asimismo, sería importante realizar un análisis exhaustivo del caso ecuatoriano para poder medir el retorno de la inversión en más de 20.000 becas de estudio. Existe una base conceptual de la gestión del talento humano de acuerdo al modelo asiático. Sin embargo, debería desarrollarse un modelo teórico tomando también como ejemplo casos latinoamericanos de éxito. La idea final es motivar a los demás gobiernos a iniciar planes de contingencia en el crecimiento de la inversión en talento humano.

El tema del talento humano se está empezando a desarrollar más en el Ecuador sobre todo en empresas del sector de servicios. Éstas basan buena parte de su éxito al valor agregado que sus colaboradores le dan al servicio que prestan, pues ese valor agregado es difícil de imitar. De acuerdo a lo presentado en este trabajo, vale la pena dedicar más esfuerzos a desarrollar el potencial del cliente interno, quien finalmente tiene un contacto directo con el cliente externo.

A pesar de que en la actualidad existen más empresas ecuatorianas convencidas en desarrollar una cultura de bienestar, se necesitan más investigaciones que encaminen a las organizaciones hacia este resultado. Estos estudios permitirán a las empresas conocer el impacto real del bienestar en el desempeño del talento humano y sus beneficios para la sociedad ecuatoriana en general.

Con todo ello se espera que este trabajo proporcione las ideas suficientes para motivar a otros investigadores a contribuir en este campo de estudio. El talento humano y la economía del conocimiento son temas que todavía no han alcanzado un clímax de investigación. Por lo que todas las aportaciones que se puedan realizar sobre estos temas contribuirán de manera significativa a la consolidación de su estudio y su aplicación en nuestro país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Biggio, G., & Cortese, C. (2013). Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 8, 1-13.

Burguillos, B. (2010). La retribución flexible aumenta la productividad de los Recursos Humanos. *Capital Humano* (245), 50.

Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 18, 39-55.

González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Revista Telos*, 15(3), 355-371.

Martos, M. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 217-234. Martos, M. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 217-234.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Activo Intelectual:** Intangibles que no son reconocidos en los estados financieros. Los mismos que son difíciles de imitar. Por ejemplo: las capacidades que se generan en la organización, cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo.

**Bienestar:** consiste en mantener un equilibrio entre lo material y emocional. El ser humano necesita recursos para poder vivir bien, esto a la vez conlleva a tener una vida tranquila y saludable tanto física y emocionalmente.

**Cambio organizacional:** es un proceso mediante el cual las empresas toman la decisión de gestionar en base al desarrollo, evolución y sostenibilidad de sus acciones en el tiempo.

**Capital humano:** se refiere a las capacidades, el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los empleados y administradores individuales de la compañía.

**Capital Intelectual:** la brecha entre el valor en libros de una empresa y su valor en el mercado. Esto incluye el valor de la marca, la reputación, lealtad de sus colaboradores, entre otros.

**Contabilidad del conocimiento:** se utiliza para cuantificar cuánto de la inversión para la generación de conocimiento realmente es utilizada en la producción. A partir de los datos de la contabilidad nacional se calcula de manera separada el peso del conocimiento en el PIB del país.

**Commodities:** materia prima o productos con escaso valor agregado.

**Decisión de cambio organizacional:** surge como respuesta ante circunstancias problemáticas ya sean financieras, operacionales y/o de productividad.

**Desempeño organizacional:** es un proceso sistemático que involucra al gerente, personal evaluado, así como la relación existente. De esta forma,

se obtienen valores estimados de como el talento humano aporta a la organización. El desempeño de los trabajadores permite a las organizaciones lograr la consecución de sus objetivos, adquiriendo éxito y sostenibilidad empresarial.

**Economía del conocimiento:** la economía del conocimiento es el empleo de tecnologías en la generación de información adquirida o generada por experiencias o aprendizaje para el desarrollo de ideas innovadoras.

**Gestión del talento humano:** buena administración del personal de la empresa. Esto consiste, entre otras cosas, en capacitaciones, desarrollo de liderazgo, un entorno amigable que fomente el desarrollo de talentos y procesos de aprendizaje organizacional que aumentarán el valor, la sustentabilidad y la no-imitación de estos recursos.

**Globalización:** es la tendencia de disminuir las barreras económicas, tecnológicas, políticas, sociales, empresariales y culturales para lograr la interdependencia de los diferentes mercados, sociedades y culturas a escala mundial.

**Índice de la economía del conocimiento:** mide la capacidad de un país para generar, adoptar y difundir el conocimiento teniendo en cuenta las facilidades ofrecidas por el entorno.

**Innovación:** crear algo nuevo o mejorar algo existente.

**I+D+i:** Investigación, Desarrollo e Innovación

**Liderazgo:** habilidades para guiar a un equipo u organización.

**Liderazgo transformacional:** es un proceso en el cual la estimulación de la conciencia de los trabajadores es el principal objetivo con el fin de convertirlos en seguidores productivos comprometidos con la misión organizacional y logrando apartar los intereses particulares para centrarse en el interés colectivo.

**Modelo de cambio organizacional de Kurt-Lewin:** Todo comportamiento es el resultado del equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción, ejerciendo presión en dirección opuesta. Un incremento en las fuerzas del cambio aumentará el desempeño.

**Modelo de cambio planeado de Robbins:** busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente y posteriormente trata de modificar el comportamiento de los trabajadores.

**Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley:** Recalca la importancia de compartir con libertad la información de las organizaciones con los agentes de cambios, siempre y cuando la información sea útil y pueda ser convertida en planes de acción.

**Recursos Humanos:** Fuente estratégica de ventajas competitivas que ha adquirido mayor peso al desaparecer o convertirse en banales los elementos diferenciales de la empresa tradicional como las materias primas, las tecnologías, o la disposición de capital financiero.

**Recursos productivos escasos:** son los bienes tangibles como la tierra, la maquinaria y el dinero.

**Responsabilidad social empresarial:** es un marco ideológico que busca la integración entre las operaciones de la empresa y la sostenibilidad de la “triple línea de base” es decir, áreas económicas, sociales y ambientales.

**Stakeholders:** grupos de interés de las organizaciones.

**Sector Primario:** incluye las actividades económicas tales como: Agrícolas, mineras, producción de alimentos y materias primas.

**Sector Secundario:** incluye las actividades económicas tales como: Manufactura y maquinaria.

**Sector Terciario:** incluye las actividades económicas tales como: finanzas, transporte, educación, turismo, cultura, etc.

**Talento humano:** Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. A través del tiempo este capital se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible el mismo se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos.

**TIC:** Tecnologías de la Información y Comunicación.

En la economía del conocimiento, la riqueza se origina en la administración efectiva de los generadores del conocimiento. Desde la óptica de la administración estratégica se considera al talento humano como el activo intangible más significativo de la empresa.

Dado el visible giro en la economía mundial de una preocupación exclusiva por los recursos tangibles a una preocupación por las personas, es importante abordar este tema en el ámbito local.

Los resultados de esta obra comprueban que la inversión en el talento humano convierte a los países en potencias mundiales y que la creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos generará nuevas fuentes de empleo, innovación y bienestar.



Centro  
de Investigaciones

ISBN: 978-9978-25-227-7



 uees\_ec

 universidadespiritusanto

 [www.uees.edu.ec](http://www.uees.edu.ec)

 Km. 2,5 La Puntilla,  
Samborondón

[ceninv@uees.edu.ec](mailto:ceninv@uees.edu.ec)

Teléfono: (593-4) 283 5630 Ext: 208 - 209