



## **EL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DE GENERACIÓN DE RIQUEZA ORGANIZACIONAL**

Autor

Juan Manuel Larios Prado

Universidad Nacional Autónoma de México

### Resumen

La administración del talento humano en esta era de la sociedad del conocimiento, se consagra como el elemento esencial del éxito de las empresas. Son las personas el artífice de lograr una ventaja competitiva de la empresa, a través de conseguir mayor eficiencia y eficacia de los procesos productivos.

El capital intelectual, que tiene en el conocimiento su fuente real de beneficios futuros, es el recurso por excelencia en la dirección de empresas en el siglo XXI, ya que y en la medida en que las organizaciones sean capaces de hacer tangible lo intangible, será suyo el éxito sostenido y a largo plazo.

El cambio se ha manifestado siempre como una constante de la actividad humana; las organizaciones no son una excepción. En la medida en que éstas sepan adecuarse a las grandes transformaciones que se están viviendo desde la última década del siglo XX y sean capaces de dar rápida respuesta a los procesos de adaptación a nivel individual, grupal y organizacional, podrán gestar su ventaja competitiva en el mercado.



*3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo*



*Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013*

El conocimiento aplicado a la producción será el motor para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas y su efecto se reflejará en un mejor nivel de vida de las personas y de la sociedad, así como en el crecimiento económico del país.

Palabras clave: administración y organizaciones, administración del talento humano, productividad y competitividad

HUMAN TALENT AS A FACTOR OF ORGANIZATIONAL WEALTH  
GENERATION

Abstract

In this society of knowledge, the human talent management has established as an essential factor of business success. People are the most important resource to achieve competitive advantage getting greater efficiency and effectiveness of production processes.

Intellectual capital, which has in its knowledge the real source of future benefits, is in the twenty-first century, the resource for excellence in business management, if the organizations are able to make the intangible tangible this will continue to long term success.

Change has always appeared as a constant of human activity, organizations are not an exception. To the extent that they know how to adapt to the major changes that are living since the last decade of the twentieth century and if they are able to respond rapidly to the processes adaptation at individual, group and organizational levels, this may develop its competitive edge in the market.



***3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo***



***Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013***

The knowledge applied to the production will increase enterprise's productivity and competitiveness, and their effect will be reflected in a better life standard of people and society, as well as in the country's economic growth.

Keywords: management and organization, human talent management, productivity and competitiveness.

### Introducción

Los propósitos de una sociedad y de un país, es el desarrollo armónico de sus integrantes, es decir, de los individuos que habitan ese espacio geográfico. La complicación que existe en la dirección de las empresas estriba en la demanda crecientes de satisfactores de necesidades, esto requiere por parte de la organización mayor sustento en la motivación, colaboración y creatividad de su personal.

El reto es colosal. La multiplicidad de factores que intervienen en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones se debe mirar a la luz de todas las consecuencias que emanan de la toma de decisiones. La dirección centrada en las personas no puede permitir que por el hecho de operar en un ambiente incierto, adverso y cambiante, se desgare el entramado social, se destruya la colaboración de los individuos o se afecte la libertad de la organización.

En la última década del siglo XX la globalización económica y la revolución tecnológica mundial se transformó en una realidad, de modo particular en los campos de la información y de las comunicaciones que caracterizan a esta época y que en el futuro definirán el contexto en el que habrán de desempeñarse los países a nivel mundial.



## *3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo*



*Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013*

El recurso del siglo XXI de las empresas y organizaciones, es el conocimiento, piedra angular sobre la que se apoya el capital intelectual, y que es el intangible que produce y genera riqueza, no sólo para la empresa, sino más importante aún, para la sociedad y el país.

El mundo ha cambiado en sus estructuras ideológicas y en sus conceptos; ha comprendido que el hombre es el factor básico que mueve todas las cosas, que es la persona concreta y no la tecnología el auténtico creador de valor. Esto implica la necesidad de armonizar verdaderamente los intereses genuinos individuales con los intereses genuinos de la organización, de manera que ambos crezcan y se desarrollen mutuamente.

### 1. El talento humano

El ser humano es quien da sentido a la realidad del mundo. El hombre es el único ser del universo que tiene la facultad de ser libre y que en razón de su propia naturaleza, siente la necesidad de actuar en sociedad. La relación con otros permite a toda persona lograr tanto su desarrollo individual como el desarrollo de la sociedad, perfeccionando a esta última a partir del principio de que toda sociedad tiene su origen en las cualidades individuales de sus integrantes.

Debido al ejercicio de su libertad y de su vocación profesional, el hombre sirve a la sociedad y pone al servicio de ella, sus aptitudes naturales que le permiten desarrollar muy bien aquello que hace, es decir, pone al servicio de la sociedad y de las organizaciones, su talento.



Podemos agregar que el talento es la capacidad de aprender, de perfeccionar una habilidad; de ser capaz de dar los últimos pasos en cualquier materia de la vida, de ser pacientes y perseverantes.<sup>1</sup>

Es así como el ser humano en su tránsito por su vida personal y profesional, y ante el reto de ser útil a la sociedad a la que sirve, encara positivamente sus actividades sumando a sus aptitudes y capacidades –su talento-, su experiencia, como resultado directo de practicar aquello que sabe, requiere y necesita hacer.

Las empresas requieren aprovechar este talento, por lo cual facilitan el que las personas desarrollen su capacidad de innovación, de promover la captación y creación de nuevos clientes, de crear valor para el cliente.

Otro elemento del talento está en la visión del trabajador del conocimiento. Tener en la mira la imagen de lo que se quiere ser, de adonde se desea evolucionar para alcanzar los sueños, de qué obstáculos vencer, de cómo luchar, constituye la sinergia que orientará el esfuerzo del individuo y de la organización para posicionarse con ventaja en el mercado.

En la medida en que la persona a través de su conocimiento, hace uso óptimo de la tecnología, la podrá utilizar para desarrollar productos, vender servicios, hacer eficientes los procesos, optimizar las operaciones. De esta manera, la tecnología potencia al talento para innovar y contribuir al logro de la visión empresarial.

Para que las organizaciones alcancen sus pretensiones de tener prioridad en el mercado, requieren una toma de decisiones ágil, oportuna y certera. La innovación requiere velocidad y el talento hace posible su ejecución.

---

<sup>1</sup> Álvarez de Mon, Santiago. Con ganas, ganas. Del esfuerzo a la plenitud. Plataforma Editorial, España, 2010 p. 125

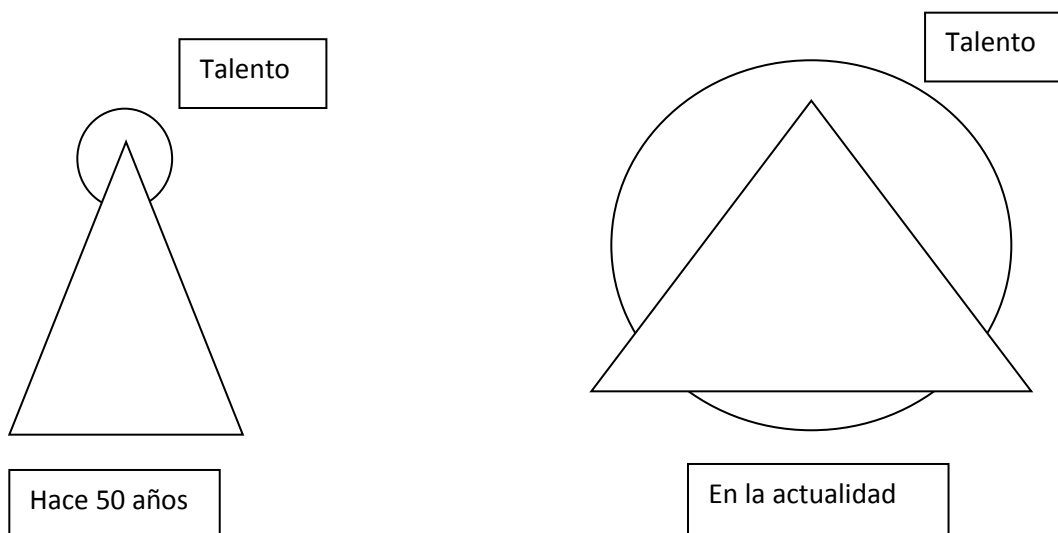
**Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013**

Si sabemos que el trabajo de la empresa es hacia afuera, hacia el cliente, entonces el talento humano es la vía adecuada para atraer clientes a la organización. El individuo es quien logra crear valor para los accionistas (que logren la rentabilidad deseada) y crear valor para el cliente (lograr su satisfacción y lealtad). Esto hará que la empresa cumpla con su razón de ser: su orientación a la satisfacción del cliente.

Una vez más, el éxito de la empresa se finca en la capacidad de la empresa para satisfacer a sus clientes y son las personas la que hacen posible proporcionar esta satisfacción. Esta es la importancia del talento.

En la evolución de la dirección empresarial, se tiene hoy reconocido que lo que produce valor para clientes y accionistas, es desarrollado por el talento de las personas, por el intangible que marca la diferencia entre las empresas que tienen éxito de aquellas que no lo tienen.

### LA IMPORTANCIA DEL TALENTO



Fuente: Jericó, P. La nueva gestión del talento. Ed. Prentice Hall. España, p. 53



Esta evolución hacia la aplicación de los intangibles a producir bienes y servicios con mayor valor, es consecuencia de la presencia de la competencia en el mercado, a la cada vez mayor exigencia de los consumidores, a la decisión de los empleados de proporcionar un servicio y trato personal y generoso al cliente.

Al lograr el involucramiento del personal en las operaciones de la empresa, se está logrando también la creación de valor para el empleado, teniendo de esta manera la siguiente expresión:

$$\begin{aligned} \text{Crear valor al accionista (alcanzar la rentabilidad deseada)} &= \\ \text{Crear valor al cliente (lograr su satisfacción y lealtad)} &= \\ \text{Crear valor al empleado (lograr su compromiso)} & \end{aligned}$$

Una de las consecuencias fantásticas de esta evolución, es que las empresas además de crear valor para los accionistas, el cliente y el personal, también están creando valor para la sociedad, al ocuparse de programas que favorecen el medio ambiente y en programas de responsabilidad social.

Por lo anteriormente dicho, se puede observar que la creación de valor ha invertido su sentido. Mientras que en el presente se apoya en los resultados financieros y en la satisfacción del cliente, el futuro pasa por el talento y el respeto a la sociedad. Esta orientación de crear valor para la sociedad repercute en dos efectos: uno directo con sus clientes, porque a igualdad de condiciones en los productos, se decantarán por aquellas empresas que más contribuyan a su comunidad; y otro, efecto indirecto, con su personal, en virtud de que refuerzan el compromiso de aquellos a quienes los motivan las acciones sociales.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Jericó, Pilar. La nueva gestión del talento. Ed. Prentice Hall. España, 2008, p. 55



**Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013**

Es conveniente enfatizar que para que se dé el rendimiento adecuado de las personas, hay que procurar que éstas permanezcan en la organización. El cuadro siguiente muestra que a una mayor rotación de personal, los ingresos se reducen, la productividad disminuye.

VENTAS PROMEDIO POR EMPLEADO	ÍNDICE ANUAL DE ROTACIÓN DE PERSONAL
140	Menor a 60 %
125	60 - 100 %
115	Mayor a 100 %

Fuente: Elaboración propia con base en Jericó, P. La nueva gestión del talento. Ed. Prentice Hall.P. 62

El cuadro nos muestra que en la medida en que los empleados se encuentran satisfechos y comprometidos en la empresa, mejor hacen su trabajo y se reduce la posibilidad de que busquen un cambio de compañía. En tanto que una elevada rotación es un síntoma de algún malestar en la organización y que puede afectar la calidad de servicio hacia los clientes.

No hay que olvidar que una consecuencia directa de un talento que se retira de la empresa, consiste en que se lleva consigo la cartera de clientes y de contactos, que ocasiona un significativo daño a la organización que tiene que reponer dicha cartera. La retención de clientes y su fidelización es una de las principales aportaciones de los trabajadores del conocimiento.

A la luz de lo que hemos podido observar acerca de la aportación del talento humano a la organización, podemos subrayar que el común denominador que se encuentra en todas las organizaciones que tienen éxito, son las personas que han encontrado en su trabajo un sentido de vida, que trabajan para ser felices y que la organización a la que prestan sus servicios profesionales, ha creado un clima que les hace sentir satisfechos y logrado un nivel de realización por lo que hacen.





## 2. La esencial actividad humana: El trabajo

Thomas Moore dice: No es suficiente con tener un trabajo significativo. Lo que importa es un trabajo que satisfaga el alma.

El trabajo es connatural al ser humano, es lo que da sentido a la propia existencia, es medio de perfeccionamiento humano y en palabras de Albert Einstein, el trabajo es la substancia de la vida.

Es a través del trabajo que el hombre se realiza y expresa toda su potencialidad, principalmente su inteligencia y voluntad, en favor de su propia satisfacción y desarrollo y, asimismo, de su contribución eficaz a un mejor desempeño de las organizaciones.

Al ser el trabajo medio de perfeccionamiento humano y al realizarse el individuo en la organización, la empresa se convierte en el lugar *per se* de ese perfeccionamiento.

Si asociamos que el ser humano es un ente social con su actividad también social, estamos en condiciones de saber que el trabajo es el modo en que la persona satisface sus necesidades a través de la satisfacción de las necesidades del otro, de los demás.

Se dice que el ser humano que trabaja para una organización, contribuye a que ésta logre la satisfacción del bien común. En esta promoción del bien común, el trabajo individual está integrado por: a) el amor, b) la tarea misma y c) sus resultados.



En cuanto al amor, es el ingrediente que da sentido a la tarea misma y a los resultados logrados. Esto quiere decir que hay obligación de ejercer la propia actividad con amor y por amor, y también quiere decir que el resultado del trabajo, su fruto, debe estar presidido y cualificado por el amor.<sup>3</sup>

Esta es la razón por la que el trabajo adquiere su dimensión social, transitiva, ya que el trabajo por sí mismo, está orientado a la generación de resultados, de productos materiales o espirituales. Estos resultados producidos por el trabajo del hombre, son los que le dan a éste su capacidad de repercutir en la sociedad y en la historia.<sup>4</sup>

El requisito *sine qua non* para que la persona se comprometa con el proyecto de su organización, es que le guste, que le represente algo interno. Entre lo que se valora y satisface en los puestos de trabajo, se encuentra.<sup>5</sup>

- Variedad de destreza.
- Importancia de la tarea.
- Identificación con la tarea
- Autonomía
- Feedback en el trabajo

En primer término aparece la variedad de funciones, cuyo fin primordial es eliminar o reducir la rutina: ¿otra vez lo mismo?

---

<sup>3</sup> Melendo, Tomás. La dignidad del trabajo. Editorial RIALP. España, 1992 p. 189

<sup>4</sup> Ibid. p. 189

<sup>5</sup> Pilar, J. La nueva gestión del talento. Construyendo un compromiso. Editorial Financial Times – Prentice Hall, España, 2008 p. 182



***3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo***



***Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013***

Después aparece que a las personas nos gusta sentirnos importantes en lo que se hace. Una buena manera de lograrlo es que el director tenga comunicación directa con el personal.

La identificación con la tarea, justamente se refiere a ese grado en el que las personas ponen su sello personal en aquello que realizan. Esta identidad con la tarea se ve reflejada directamente en la motivación que generan esas personas hacia su trabajo.

Las personas, para sentirse bien en la ejecución de sus tareas, gustan de tener autonomía, lo que hace posible el trabajo en equipo.

El trabajo, como todo proceso y toda actividad necesita ser evaluado y medido para que pueda mejorarse. Nada se puede mejorar si no se sabe en qué parámetros de ejecución se ha realizado. Si el trabajador no sabe de las condiciones de los resultados obtenidos, de las expectativas que de él tiene la empresa y de qué y en cómo debe mejorar, difícilmente se sentirá a gusto en el desempeño de sus actividades.

En la era del conocimiento en que el que las empresas y organizaciones del siglo XXI viven hoy, se exige la flexibilidad del trabajo que responda positivamente a los cambios habidos. Esto conduce a nuevas modalidades del contrato laboral.

Las características distintivas del modelo tradicional del trabajo se encuentran en el contrato de trabajo de duración indefinida, de jornada laboral de 8 Hs., de la recepción de un salario fijo por el servicio prestado, que se ejerce en un lugar distinto del domicilio del trabajador y bajo las cláusulas estampadas en las leyes y contratos laborales vigentes.



Las innovaciones como consecuencia de la tecnología que se ha convertido en el motor del cambio, han hecho posible el resurgimiento de formas de empleo “preindustriales”, adaptadas a la evolución de una sociedad transformada en “postindustrial” y otras nuevas que algunos autores han encuadrado bajo el epígrafe de “empleos atípicos”.<sup>6</sup>

Las principales modalidades, son:

- El trabajo a tiempo parcial. Considerado como un trabajo de media jornada, se va transformando en diferentes formas: jornada completa en media semana, tiempo parcial que cambia en función de los requerimientos del servicio. Las personas que se ocupan en esta forma de trabajo suelen ser estudiantes, amas de casa, madres solteras.
- Trabajo temporal. Se define como el contrato de trabajo sujeto a una duración determinada. Esta figura satisface eventualidades por enfermedad, cargas de trabajo.
- Teletrabajo. Se vislumbra como el pilar del mercado laboral del futuro. Esta forma de contratación es resultado de una serie de macrotendencias en los ámbitos económico, mercadológico, tecnológico.
- Trabajo a domicilio. Las empresas ponen a disposición un equipo de ejecución para fabricar un producto o les ayudan a adquirirlo y subcontratan con ellos ese trabajo.

Estas modalidades en el ámbito laboral llevan a la confirmación de que en la sociedad del conocimiento, el trabajo pertenecerá al trabajador del conocimiento, a

---

<sup>6</sup> Casado, José. El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano. Editorial Financial Times – Prentice Hall, España, 2003 p. 46



todos aquellos que trabajan con la mente, no con las manos y que se convertirán en el factor verdadero de crear valor para la organización.

### 3. Las empresas con administración centrada en las personas

El arte de dirigir en el mundo de la empresa sólo se puede aplicar a la dirección de personas libres e inteligentes: libres para decidir sobre el nivel de compromiso con un proyecto, e inteligentes para poner todo su talento a su servicio. No se trata de conseguir que la gente haga lo que debe hacer, sino conseguir que la gente quiera hacer lo que debe hacer.<sup>7</sup>

La importancia de considerar una administración centrada en las personas radica en que éstas son dignidades humanas, no dispositivos mecánicos a los que se les puede mover a placer. De modo tal, que toda tarea de dirección conlleva la consideración de lo individual y de lo social, de lograr que personas y organizaciones se desarrollen y enriquezcan mutuamente.

Bajo una perspectiva mecanicista la dirección considera la dimensión humana condicionada o sometida a los requerimientos de la producción, las reglas de los mercados o la lucha por la supervivencia. Se habla de “costos sociales” del crecimiento como no deseables pero inevitables.

Este enfoque de dirección enmarcado en el pragmatismo y el utilitarismo, piensa en el empleo y la remuneración como “variables de ajuste”, sin reconocer al factor humano como constitutivo esencial de la empresa. Bajo este estilo, las empresas prescindirían de los empleados por cualquier causa “no conveniente” para ellas, los considera recurso reemplazable. La misión y valores de la organización sólo existen como parte de su filosofía, sin pretender jamás llevarla a cabo, sirve tan sólo como escaparate para la satisfacción de necesidades públicas.

---

<sup>7</sup> Pereda, Tomás en: Pilar, Jericó. La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso. Editorial Financial Times – Prentice Hall, España, 2008 p. 101,



La evaluación de las empresas que son dirigidas bajo el enfoque mecanicista, lo hace en torno a la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos, mide los volúmenes de producción y ventas, los índices de productividad y de optimización de los recursos utilizados.

Los efectos de esta visión en la dirección de empresas se materializan en la formalización e impersonalización de las tareas y convierte al trabajo en rutinas que reducen la posibilidad de razonamiento, colaboración y creatividad de los individuos.

Cuando se piensa que la única razón de ser de las empresas es la maximización de las utilidades para los accionistas, se corre el riesgo de que tal empresa sea rechazada por la sociedad.

Milton Friedman, premio nobel de economía, sostuvo en relación a si es correcto que las empresas vayan más allá de respetar todas las leyes que protegen el interés público, que eso implicaría tener “ejecutivos socialmente responsables” fungiendo como redistribuidores, quienes tomarían el dinero de otras personas (o sea, los accionistas) para gastarlo en lo que esos mismos ejecutivos definirían como el “interés social general”; como si fueran una especie de cobradores de impuestos que se han designado a sí mismos.<sup>8</sup> Él lo expresa así:<sup>9</sup>

¿Pueden decir qué es el interés social, individuos privados que se han seleccionado a sí mismos? ¿Pueden decidir cuán grande será la carga que es justificable imponer sobre sí mismos o sobre sus accionistas a fin de beneficiar ese interés social? ¿Es tolerable que funciones públicas como la fijación de impuestos, el gasto y el

---

<sup>8</sup> Elegido, Juan. Fundamentos de ética de empresa. La perspectiva de un país en desarrollo. Editorial Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A. C. México, 1998 p. 122

<sup>9</sup> Ibid. p 122



***3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo***



***Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013***

control, sean ejercidas por las personas que resultan encontrarse en un momento dado a cargo de empresas particulares y han sido escogidas para esos puestos por grupos estrictamente privados?

Parece que Milton Friedman no considera que esa maximización de las utilidades no se deba exclusivamente al movimiento del capital de los accionistas o dueños de la empresa. El haber logrado esos índices de rentabilidad se debe principalmente al trabajo de las personas que hace posible manufacturar un bien o prestar un servicio con las características o requisitos exigidos por los clientes. Más allá del rendimiento de los equipos y maquinaria, está el motor del crecimiento y la productividad, el conocimiento, experiencia y habilidades del recurso por excelencia, el ser humano.

Esta afirmación se ve respaldada por la legislación de varios países que prevén que los activos de una compañía no pertenecen a los accionistas sino a la compañía misma e indican también la forma en que esos activos han de distribuirse, teniendo siempre en consideración los intereses de los empleados de la propia empresa.

Como puede observarse, la postura de que la maximización de las utilidades es para lo que existe una empresa, es radical en cuanto al fin último de ésta y de su relación con la sociedad a la cuál entrega sus productos o servicios, negando toda posibilidad de que la empresa atienda las necesidades de los diferentes grupos de interés, capitaneados por los clientes.

En esta postura, la empresa pretende lograr sus beneficios explotando sus activos, maquinaria, equipo, infraestructura y además, la mano de obra como una pieza más de la cadena productiva, considerándola como un activo o un costo.



La empresa que está convencida de su responsabilidad como agente de cambio en la sociedad, al suministrar bienes y servicios con mayor valor agregado, orienta su dirección en torno a la calidad, los efectos ambientales, la satisfacción de las necesidades, a la creación de un clima laboral en el que las personas ejerzan felizmente su propia vocación, trabajen con alegría aportando su saber y experiencia, dando pasos firmes en el progreso de su perfeccionamiento humano.

Sabemos que las empresas están formadas por personas, personas que dándole vida a la organización, insertan sus anhelos, ilusiones, conocimientos y experiencias en su actuación cotidiana; sufren desengaños, frustraciones y fracasos. Nada importante se consigue sin esfuerzo, sacrificios o renunciaciones; sin el hombre, la empresa es nada; sin él, la empresa carece de sentido.<sup>10</sup>

Por esto se conoce que si la empresa desea alcanzar el éxito, atenderá más a su personal, fomentará su formación y desarrollará sus aptitudes y capacidades. El mundo globalizado y la feroz competencia de los mercados demandan de las empresas un conocimiento profundo de lo que sus clientes desean y esperan de ella, y este conocimiento de lo que los clientes valoran le permitirá a la empresa producir valor para ellos.

Al agregar valor a productos y servicios, se alcanzará también una ventaja competitiva que hará que clientes y consumidores prefieran a esta empresa y no a otra, situación que pone a ésta en el umbral de la conquista del premio anhelado: ser la empresa reconocida por todos los grupos de interés que satisface plenamente sus necesidades.

#### 4. Empresa y Sociedad

---

<sup>10</sup> Larios, Juan . El capital intelectual como generador de valor y ventaja competitiva en los inicios del nuevo milenio. Tesis doctoral, México, 2010 p. 10





Una de las concepciones<sup>11</sup> más notables de la revolución industrial es, indudablemente, la empresa. El hombre nace, crece, se desarrolla y muere dentro de una organización.

La empresa, como escribe Carlos Llano (2000), “no solamente es un organismo, una estructura de producción, sino que debe transformarse en una comunidad de vida, en un lugar donde el hombre convive y se relaciona con sus semejantes, y en donde el desarrollo personal no sólo es permitido sino fomentado. En cuanto comunidad de personas, es fundamentalmente una estructura humana que debe animar a la propia actividad y orientar su compromiso económico y técnico hacia los valores éticos y morales de la justicia y de la solidaridad social”.<sup>12</sup>

En consecuencia, si la empresa está inserta en la sociedad y es copartícipe de la generación de riqueza, deberá atender al cumplimiento de sus finalidades primordiales.

Las finalidades de la empresa están concentradas en los siguientes rubros:

- Generación de un valor económico agregado.
- Servicio a la comunidad.
- Desarrollo de las personas que integran la empresa.
- Capacidad de continuidad

Lorenzo Servitje presenta en un cuadro las finalidades de la empresa. En él se puede distinguir que unas miran hacia dentro de la empresa, mientras que otras lo

---

<sup>11</sup> Se aplica el término concepción entendido como desarrollo práctico, formal, de un concepto o idea.

<sup>12</sup> Carlos Llano en: Fernández, Bernardo. Ética de la dirección. Editorial Granica. México, 2000 p. 214



hacen hacia afuera de ella, dando por resultado que unas son de carácter social y otras de carácter económico.<sup>13</sup>

### FINALIDADES DE LA EMPRESA

	FINALIDAD ECONÓMICA	FINALIDAD ANTROPOLÓGICA Y SOCIAL
empresa	Generar riqueza suficiente para los integrantes de la empresa	Propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la empresa
comunidad	Generar riqueza para los integrantes de la comunidad	Propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la comunidad

Fuente: Llano, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea. Fondo de cultura económica, p. 212

El concepto de riqueza ha de entenderse como la percepción que mantenemos de la vida. Disfrutar lo que se tiene: buena salud, amistades, amor, interés, alegría, familia, oportunidad, creatividad y realización, que provienen de la satisfacción del trabajo, como entrega generosa a la empresa y a su comunidad. La riqueza consiste en que cada persona está conectada con todas las cosas del mundo y el mundo se hace suyo.

La riqueza no se limita a considerar los efectos materiales, sino al cómo se reacciona en relación a esas posesiones. La auténtica riqueza proviene de una profunda conciencia de la propia espiritualidad y del sentido que se le da a su trabajo y a su experiencia profesional.

El progreso de los pueblos se sustenta en la creación permanente de riqueza y bienestar referidos a parámetros que dignifiquen a quien los recibe.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Llano, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea. Fondo de Cultura Económica. México, 1997 p. 212

<sup>14</sup> Fernández, Bernardo. Ética de la dirección. Una decisión con libertad. Editorial Granica. México, 2000 p. 30



## 5. El conocimiento y el desarrollo humano

El corazón del concepto de desarrollo humano es la persona y sus oportunidades, no la riqueza material que poseen, el ingreso que devengan o los productos y servicios que consumen.

Hemos afirmado líneas arriba que el recurso intangible de las empresas, el ser humano –capital intelectual-, es el recurso que hace posible la generación de riqueza organizacional. El ser humano tiene como activo personalísimo, su conocimiento, experiencia y habilidades, que pone al servicio de la organización para agregar valor a los productos y servicios y lograr la preferencia de los consumidores hacia su empresa. El conocimiento aplicado a la producción se constituye como el elemento fundamental para aumentar la productividad, la competitividad y el ingreso de un país, que a su vez será la fuente de desarrollo humano sostenible.

En este orden de ideas, el desarrollo de un país no se limita al conocimiento de su crecimiento económico y tecnológico. El punto de llegada del desarrollo se encuentra en la consecución de la verdadera justicia social, el ejercicio de los derechos de los trabajadores y de los derechos fundamentales del hombre. El auténtico desarrollo humano descansa en el primer capital que todo sistema económico ha de valorar: el hombre, que es el autor, el centro y el fin de toda la vida económico-social.<sup>15</sup>

La empresa que busca tanto el desarrollo del individuo como de sí misma, utilizará indicadores de carácter valorativo, entre los que se pueden mencionar: equidad en la distribución, los aspectos educativos asociados a los servicios, el respeto a los

---

<sup>15</sup> Benedicto XVI. Carta encíclica *Caritas in veritate*, 25



derechos de los beneficiarios, la atención a los reclamos y legítimas demandas de la sociedad, el impacto ecológico.

El crecimiento económico no se contrapone con el desarrollo humano. Las empresas están obligadas a mantener ritmos de crecimiento sostenible para generar niveles óptimos de rendimiento económico, generado a partir del involucramiento de las personas en el hacer de la organización; y las personas están obligadas a aportar su principal activo –capital humano- para lograr aumentos de productividad que apoyen el ritmo de crecimiento sostenible.

El desarrollo de las personas, además de fundamentarse en sus conocimientos, se dirige hacia la inclusión, esto es, se han de integrar a la empresa, de auténticamente considerarse parte suya. A partir de la inclusión surgen los conceptos de lealtad y pertenencia como entes que viven y crecen en todas las empresas.

La inclusión del ser humano en las empresas exige la realización de contratos de sociedad –persona - organización- más que la fórmula tradicional de contratos de trabajo y además, fortalece las motivaciones que alientan el espíritu de asociación y de trabajo en equipo.

En la complejidad en la que se desenvuelven las organizaciones está su interdisciplinariedad, lo que significa que no sólo es el saber de una persona el que se compromete, sino el de todo un conjunto de personas que apuestan por igualar sus lenguajes y ampliar los umbrales de su entendimiento común.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Llano, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea. Fondo de cultura económica, México, 1997 p. 250



El desarrollo humano procura el ejercicio de la libertad de los individuos para redescubrir los valores de fondo, pautas de comportamiento individual sobre los que se construye un futuro mejor.

## REFERENCIAS

ÁLVAREZ DE MON, S. (2010). Con ganas, ganas. Del esfuerzo a la plenitud. Plataforma editorial, España.

ÁLVAREZ DE MON, S. (2003). Desde la adversidad. Liderazgo, cuestión de carácter. Prentice hall, España.

ANDERSEN, A. (1999). El management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década. Granica, Argentina.

BARBER, F., STRACK, R. (2005). La sorprendente economía de una empresa de personas. Harvard business review. Junio, 44-56.

BARTH, S. (2005). Good news for the knowledge worker. KM World, feb2005, vol. 14 issue 2, p12, 3p.

BECKER, G. S. (2000). Human capital. The concise encyclopedia of economics.

BENEDICTO XVI. (2009). Carta encíclica caritas in veritate. Documentos pontificios. Librería parroquial, México.

BLANCHARD, K., RIDGE, G. (2010). Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo. Norma, Colombia.



**3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**



**Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013**

BUENO, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de estudios económicos, No. 164, pp. 207-229.

CASADO, J. M. (2003). El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano. Prentice hall, España.

CERRO, S. (2010). Dirigir con talento. Competencias personales de los directivos. EUNSA, España.

COHN, J. M., KHURANA, R., REEVES, L. (2005). Cultivar el talento como si su empresa dependiera de ello. Harvard business review. Octubre, 62-66.

CORTADA, J. W. (1998). Rise of the knowledge worker. USA. Butterworth-heinemann.

DESSLER, G., VARELA, R. (2004). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Pearson educación, México.

DRUCKER, P. F. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Norma, Colombia.

DRUCKER, P. F. (1994). La sociedad postcapitalista. Norma, Colombia.

ELEGIDO, J. M. (1998). Fundamentos de ética de un país en desarrollo. Sociedad panamericana de estudios empresariales, México.

ETKIN, J. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable. Granica, Argentina.

FERNÁNDEZ, B. (2000). Ética de la dirección. Una decisión con libertad. Granica, México.



GENERAL ACCOUNTING OFFICE. (2000). Human capital. A self – assesment checklist for agency leaders. USA.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (2002). Competir por el futuro. Estilo empresarial, pp. 4-11

HANDY, CH., ET ALL. (1997). Repensando el futuro. Norma, Colombia.

HARVARD DEUSTO. (2008). Gestión del capital humano. Deusto, España.

JIMÉNEZ, A. (2000). Creando valor a través de las personas. Díaz de santos, España.

KEVIN, R. (2006). Knowledge management is key. Firm of the future. June.

LARIOS, J. (2010). El capital intelectual como generador de valor y ventaja competitiva en los inicios del nuevo milenio. Tesis doctoral, UNAM, México.

LIEBOWITZ, J., LYLE, C. W. (1197). Knowledge management and its integrative elements. CRC, Estados Unidos de América.

LÓPEZ, M. A. GRANDÍO, A. (2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias. Netbiblo, España.

JERICÓ, P. (2008). La nueva gestión del talento. Prentice hall, España.

MELENDO, TOMÁS. (1992). La dignidad del trabajo. RIALP, España.



*3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo*



*Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013*

PFEFFER, J. (1998). La ecuación humana. La dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial. Gestión 2000, España.

QUINTANILLA, I. (2003). Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital. Díaz de santos, España.

RUGGLES, R.; HOLTSHOUSE, D. (2000). La ventaja del conocimiento. 14 visionarios definen el éxito de mercadeo en la nueva economía.

SERVITJE, R. (2003). Bimbo Estrategia de éxito empresarial. Pearson, México.

SILVA, J. M. (2003). Meditaciones sobre el trabajo. Fondo editorial FCA, México.

SMART, B. (2001). El valor del capital humano. Paidós, España.

STEWART, T. A. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Granica, Argentina.

TISSSEN, R., ANDRIESSEN, D., LEKAME, F. (2000). El valor del conocimiento. Para aumentar el rendimiento de las empresas. Prentice hall, España.

TOMS, J Y TOMS, M. (2000). El zen del trabajo. Ediciones Oniro, España.

TREJO, L. (2006). Real motivación laboral, si la empresa evoluciona a la gestión del conocimiento: Díaz. Management today, Noviembre, p. 29, 3p.