

EL LIDERAZGO ÉTICO Y LA IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO COMO
CLAVES DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MODERNIDAD

AUTOR

CARLOS ENRIQUE ARGÁEZ QUINTERO

2101998

DOCENTE: FRANCISCO DAVID ORTEGA ALMONACID

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ

2021

INTRODUCCIÓN

La gerencia de una organización es la encargada de encaminar la estrategia estableciendo los procesos necesarios al interior de esta, determinando las actividades que respondan efectivamente a las demandas y necesidades de los consumidores.

Es necesario que la gerencia conozca que es bueno para la organización, incluyendo los estudios de mercados, el análisis de competencia, las estrategias que requieran para el correcto funcionamiento y alcance de todos los objetivos como las de innovación, corporativa, de internet, de negocios, etc, y que vele por el agradable clima organizacional.

La estrategia ha terminado por convertir la gerencia empresarial en un componente multipropósito en el que deben considerarse variados aspectos ajenos en muchos casos a la realidad lineal a la que se enfrenta la empresa en cualquier entorno o incluso al interior de esta.

La estrategia organizacional, el talento humano, el manejo de la responsabilidad social y la ética empresarial y personal son solo algunos de los aspectos que debe tener en cuenta la gerencia.

El liderazgo ético y el talento humano, que es el factor más importante de cualquier organización, son el camino correcto que deben tomar las organizaciones en la modernidad para alcanzar un desempeño organizacional adecuado que contribuya a conseguir cada uno de los objetivos y metas, lograr la productividad necesaria y para crecer y generar mayor utilidad.

En el presente ensayo, inicialmente se especificarán las definiciones y conceptos necesarios para comprender el funcionamiento de una organización, posteriormente se explicará la importancia del talento humano, el desempeño organizacional, la influencia del recurso humano en la organización y el porqué es necesaria su gestión de manera correcta para con los empleados, se explicará en qué consisten la estrategia organizacional y la responsabilidad social. Finalmente se hará un fuerte énfasis en el liderazgo ético y como este funciona para la organización y el cumplimiento de sus objetivos de la mano del recurso humano, todo basado en aportes de investigaciones previas y autores expertos en el tema.

Para concluir esta introducción, y empezando a demostrar que el talento humano es el factor más importante de cada organización, quiero traer a resaltar el caso de la Caja de Compensación Familiar CAFAM, organización colombiana que me dio la oportunidad de realizar mis prácticas empresariales y donde pude evidenciar el manejo del recurso humano; certificada en EFR - Empresa Familiarmente Responsable - CAFAM se compromete a llevar a cabo las tareas y trabajos necesarios para cumplir con los objetivos y las metas de toda la organización, de la mano de todo su talento humano y sus familias, bajo la premisa de que la conciliación en el trabajo es el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal, por lo que siempre buscan una mejor calidad de vida para sus colaboradores basándose en los principios de calidad en el empleo, flexibilidad temporal y espacial, apoyo a las familias, desarrollo personal y profesional, igualdad de oportunidades, el liderazgo y estilo de dirección.

Finalmente, en el ingreso a su sede administrativa se encuentra la siguiente frase que motiva a todo el talento humano a cumplir con sus funciones: “El mejor tesoro, nuestra mayor riqueza, es nuestro recurso humano, es mi gente que trabaja en CAFAM; gente que tiene sentido de pertenencia, gente que quiere y siente el orgullo de ser parte de la institución. Ningún objetivo,

política, teoría o causa alguna, puede hacer que una empresa sea un éxito, si no lo consigue con la gente” Arcesio Guerrero Pérez.

CONCEPTOS Y TALENTO HUMANO

Para poder hablar acerca del manejo de los recursos humanos en el ámbito del desarrollo gerencial, es esencial entender distintos conceptos, como lo es la empresarialidad, estipulado en la Ley 1014 de 2006, definida como el despliegue de la capacidad creativa de una persona sobre la realidad que lo rodea para percibir e interrelacionarse con su entorno.

Así mismo, administrar es aquel proceso de alcanzar los propósitos y objetivos determinados por medio de las acciones de prever, planear, organizar, coordinar, controlar, evaluar y direccionar, en medio de un ambiente en el que las personas de la organización desempeñen sus tareas exitosamente en conjunto mediante los principios de eficiencia y eficacia. La gestión, por su parte, hace referencia a la capacidad institucional para definir, lograr y calificar sus propósitos, es un quehacer cotidiano y permanente para un empresario debido a que se basa en realizar actividades propias al beneficio de cualquier actividad como acciones, negocios o ejercicios. (Olea y Pacheco, 2012).

Por otro lado, siendo el concepto más relevante para el estudio y entendimiento del presente escrito, la gerencia, según Olea y Pacheco (2012) es “el cargo que ocupa el director de una empresa, el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar la empresa frente a terceros y coordinar todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control” (p.14). Su fin es lograr objetivos y metas establecidas.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (como se citó en Olea y Pacheco, 2012) expresan que: el término gerencia es difícil de definir, significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores, la gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Adicionalmente, nos encontramos con los recursos empresariales, los cuales son aquellos recursos con que cuenta la empresa para realizar sus actividades diarias. Los recursos más importantes de una organización son: los recursos físicos, referidos a todos los tangibles como maquinaria, equipos, herramientas, vehículos, oficinas, etc.; los recursos financieros, donde se encuentra todo lo relacionado con bienes financieros como dinero en efectivo, cheques, divisas, acciones, bienes que se puedan convertir fácilmente para dar mayor liquidez, etc.; los recursos tecnológicos, son desarrollados internamente en cada organización y se refieren a la forma en la que se realizan los procedimientos y los usos que se les da a los demás recursos empresariales por parte de su personal tanto individual como colectivamente; el tiempo, es un recurso muy valioso para las organizaciones debido a que se realizan medidas en unidades de tiempo de las que dependen en gran proporción los resultados e impactos de las empresas; la información, todas las organizaciones tienen la necesidad de estar informadas lo mayormente posible de lo que ocurre en su entorno tanto global, como nacional y local, esto le permite desarrollarse y tener éxito pero un exceso de información o una información mal seleccionada puede ser

perjudicial; el capital natural, son los recursos naturales y desarrollos medioambientales con los que cuenta la organización, el buen uso de los recursos naturales ayuda a las organizaciones a lograr sus logros, aumenta su competitividad y genera una acreditación y aceptación de responsabilidad social; el capital relacional e institucional, es el posicionamiento y reconocimiento que logra establecer una empresa frente a la sociedad, este permite que la empresa se vuelva más competitiva y facilita el desarrollo de sus actividades para el alcance de sus metas, es un recurso propio de cada organización.

Y finalmente, el recurso empresarial más importante y valioso con el que cuenta una organización, es los recursos humanos, que son aquellos referidos a las personas, los cuales incluyen sus conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias y actitudes en beneficio de las organizaciones empresariales y sus propósitos (Olea y Pacheco, 2012). Es el recurso más difícil de administrar.

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en un enfoque protagónico en el campo de la gestión organizacional. En la era actual para las empresas, y con los cambios de conocimiento e información, el talento humano es sinónimo de factor estrategia para todas las organizaciones competitivas, por lo que se convierte en el factor más importante y estratégico para el desarrollo correcto y potencial de una firma, en especial para el uso de la generación de conocimiento productivo.

En la nueva economía del conocimiento, el capital humano constituye la base esencial para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en la organización (Becker, Huselid y Beatty, 2009). Por esta razón, las empresas deben considerar cuidadosamente la gestión de los recursos humanos, pues estos influyen notoriamente en el desarrollo de las actividades diarias necesarias

para el correcto funcionamiento de la organización y el alcance de sus metas y objetivos, lo que explica la importancia de la implicación de la gerencia en este ámbito, pues la aplicación e implementación de políticas y procesos de gestión de recursos humanos transversales a diversas áreas, orientados desde un enfoque gerencial, ejerce una notable influencia en el desempeño adecuado de las organizaciones (Garcés y Valencia-Arias, 2021).

Sin embargo y como recuerdan Lepak y Snell (1999), no existe un sistema ideal de gestión para las organizaciones ni un conjunto de prácticas óptimas para la gestión de los empleados. No obstante, no deja de ser necesario, como lo afirma Calderón (2008), un modelo de gestión de talento humano que constituya generación de valor para la empresa. Dicho modelo plantea la integración entre las dimensiones de proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y responsabilidad social. Esta gestión y gerencia de los recursos dependerá de lo que cada organización requiera en el momento determinado.

Adicionalmente, otros autores tienen otra idea con respecto al proceso del talento humano, entre ellos se encuentran Münch (2014), quien manifiesta que el proceso de talento humano es un sistema integrado de gestión, constituido por el reclutamiento y selección, administración de sueldos y salarios, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, higiene y seguridad industrial, servicios y prestaciones, y la planeación y evaluación (p. 210-213); y Chiavenato (2011), quien afirma que los procesos en la gestión de personas son: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar el talento humano. Así mismo explica que el proceso de talento humano se divide en cinco subsistemas: (1) de provisión, (2) organización, (3) mantenimiento, (4) desarrollo, y (5) auditoría (Chiavenato, 2011). Pero lo que sí es seguro para todas las organizaciones es que el liderazgo gerencial puede desempeñar un papel crucial al

distorsionar, reforzar o estimular la forma en que los empleados perciben e interpretan las políticas de recursos humanos y todo el vínculo entre la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional (Pombo & Gomes, 2020).

Ahora bien, ¿cómo se debe tratar a los empleados de una organización?

Para Mejía, Bravo y Montoya (2013) “El objetivo principal de una empresa debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva” (p. 6).

Uno de los factores importantes para potenciar este desempeño es realizar la diferenciación de la fuerza laboral, que se refiere a la aplicación de prácticas que permitan reconocer y resaltar el aporte individual y diferencial de cada trabajador que contribuya al logro de los objetivos de una empresa.

Esta diferenciación maximizará el compromiso de los empleados, agregará un valor a la organización si reconoce sus contribuciones diferenciales y podrá generar una mejor generación de conocimiento productivo. Según diversos autores, recopilados por Rivero y Dabos (2017), en su revisión de literatura sobre la gestión diferencial de los recursos humanos, esta diferenciación se puede generar de varias maneras. La primera es la perspectiva de la diferenciación con base en el individuo, que justifica una gestión diferencial con base en el individuo y sus contribuciones al desempeño de la organización y no el puesto que ocupa; mientras que la literatura sobre gestión de talento y su perspectiva afirman que la naturaleza del puesto de trabajo ocupado por el empleado constituye la base apropiada para la diferenciación, debido a que algunos puestos de trabajo son más valiosos e importantes que

otros y por ello estos individuos deberían ser gestionados de manera diferencial, pues aunque todos los puestos de trabajo importan, algunos son más necesarios para el funcionamiento organizacional y no todos impactan de igual manera sobre las estrategias organizacionales.

Al finalizar la diferenciación del personal, se puede pasar a realizar la capacitación de los empleados, incluida por Chiavenato en el subsistema número cuatro (el de desarrollo) y que puede ser entendida, como afirman Pardo y Díaz (2014):

Como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida (p.41).

Las inversiones realizadas por parte de las empresas en capacitación y en su talento humano se verán reflejadas en el desempeño organizacional y en el clima organizacional, que, como resaltan Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez y Real, (citados en Serrano, Orellana y Portalanza, 2014) influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, por lo cual la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña influye en su actuar, que se refleja en los resultados de las estrategias y los objetivos organizacionales e impacta en el desempeño y la competitividad de la organización

Así mismo, invertir en el mejoramiento y desarrollo del talento humano desarrolla las necesidades de mercado exigentes en cuanto a productos, servicios, novedad, estándares de calidad, cualificación, innovación y dinamismo hacia el aprendizaje, pues con las estrategias empleadas se acortan, eliminan y transforman brechas entre los factores involucrados, con

respecto a lo que se debe hacer en el puesto de trabajo y en el desempeño de los trabajadores en la organización, pues el entrenamiento, la capacitación y el aprendizaje de los individuos funcionan para que las organizaciones aprendan y crezcan, lo cual “indica que no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (Pardo y Díaz, 2014, p.42).

De igual manera, es importante impregnar al talento humano toda la cultura organizacional, que es la que representa creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización (Díaz, Cardona y Aguirre, 2014, p.24).

Esta cultura incluye los comportamientos de interacción entre las personas de la organización, sus reuniones, su lenguaje, las normas establecidas para la realización de las actividades y la convivencia, los valores de la organización, la filosofía de sus políticas y el sentimiento que se transmite por ser parte de ella, lo también conocido como sentido de pertenencia; esto definitivamente es clave para la consecución de los resultados empresariales y el logro de las estrategias organizacionales y el desempeño organizacional.

Según la revisión realizada por Yamakawa y Ostos (2011) el desempeño organizacional se puede definir por diferentes factores entre los que se encuentran la eficiencia y los resultados empresariales; puede depender del objetivo empresarial y se ve reflejado en la utilidad; se puede medir con distintas variables como los ingresos, el crecimiento del número de empleados, de ventas y el retorno de la inversión. Así mismo, encuentran que está ligado al comportamiento de los factores internos y externos de la organización, que para obtener un buen desempeño se debe mantener el equilibrio entre el sistema técnico y el sistema social que servirá como incentivo para promover la innovación a nivel organizacional y el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Para sintetizar esta información, se puede decir que

el desempeño organizacional “es un término comúnmente utilizado para hacer referencia a los resultados que genera la organización derivado de la dinámica de los factores internos y externos que la componen” (Bernal, Pedraza y Castillo, 2020, p.216). Y que refleja el comportamiento del conjunto de elementos que intervienen de manera integral, tanto factores financieros como no financieros en especial el talento humano, para el logro de los objetivos establecidos por la organización (Bernal et al, 2020).

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

¿Cuál es la estrategia y por qué es tan importante para una organización?

Diversos autores han tratado de definirla y explicarla. Asnoff (1987) por su lado, explica que la estrategia puede concebirse como un conjunto de normas que involucran la vida de la organización.

De igual manera, Montoya (2009) señala:

La formación de la estrategia suele considerarse como un proceso de formulación de planes, el cual representa notables ventajas en la delimitación del campo de investigación, pero también implica restricciones en la comprensión del fenómeno de la toma de decisiones de los gerentes de las organizaciones, y de los patrones y consistencias en el tiempo de las firmas mismas en una relación interactiva con el entorno en el que se encuentran. (pp. 42–43).

Por su parte, David (2009), muestra la estrategia como el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones de la organización concernientes a la Inter funcionalidad que le permite alcanzar los objetivos. La formulación de una estrategia organizacional se fundamenta en la determinación de la organización y referencia la necesidad de la detección de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno de ella. Por lo cual, se evidencia que el desarrollo de procesos de planificación en una organización está ligado a su capacidad para trabajar en función a un entorno, a sus actividades y a la capacidad de pensamiento estratégico con el que cuenta la empresa.

De igual manera, como explican Noguera, Barbosa y Castro (2014) el pensamiento estratégico integra la dirección y la gerencia, pues va de la mano con el liderazgo, la realidad, la productividad, el quehacer diario y el alcance de los objetivos; adicionalmente, se debe necesariamente cumplir con los criterios de responsabilidad social, ética empresarial y el liderazgo ético para que todos los recursos humanos trabajen en conjunto. Por lo cual, sin una correcta administración gerencial, el pensamiento estratégico no funcionaría o podría no ser el correcto para la organización; los objetivos organizacionales pueden no llegar a alcanzarse y podría llevar a la organización a desaparecer.

Así mismo, el clima organizacional es un factor clave para el correcto funcionamiento de la compañía, por lo cual es importante que la estrategia organizacional lo tenga en cuenta, por tal motivo las organizaciones deben “preocuparse por mantener un clima organizacional que no afecte a las actividades laborales a través del bienestar personal de los colaboradores, por ello es importante contar con una infraestructura agradable y una remuneración acorde a las funciones y responsabilidades asignadas” (Cubillos, Velásquez y Reyes, 2014, p.71).

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, LA ÉTICA Y EL LIDERAZGO ÉTICO

La responsabilidad social, Lindbaek (como se citó en Raspa, 2011) la describe como aquella responsabilidad que la corporación o la compañía tiene o asume frente a la sociedad en general.

El CEMEFI, resume los principios más importantes que deben ser considerados para la responsabilidad social como el respeto integral a la dignidad de las personas, la solidaridad, la contribución al bien común, la corresponsabilidad en el logro de mejores condiciones de vida y la ética empresarial bajo los valores de transparencia, honestidad y legalidad. Igualmente, tiene una dimensión tanto interna, con sus trabajadores, accionistas y la gestión de recursos naturales; como externa, con los socios comerciales, clientes, proveedores y la sociedad.

Raspa (2011), indica que el futuro de las empresas no sólo radica en la productividad, la calidad o los beneficios, sino también en su responsabilidad social. Por lo cual, debe trabajar de la mano con todos sus colaboradores, y es la gerencia la que debe encargarse de que todos los funcionarios de una organización cumplan con la responsabilidad social asignada, pues una responsabilidad social corporativa, tendrá como objetivo conseguir una mayor cohesión con sus trabajadores, clientes y consumidores. Esta debe ser trabajada de manera ética por parte de la gerencia y de la mano de todo el talento humano de la organización.

Pero ¿por qué es importante la ética en la gerencia de las organizaciones?

El doctor Bernardo Kliksberg (2003) explica que la idea de que los valores no importan mayormente en la vía económica ha facilitado la instalación de prácticas corruptas que han causado enormes daños. Por esta razón, es fundamental el papel de la educación, la preparación

de los profesionales como los economistas y los especialistas en ciencias gerenciales, que deberían ser formados en impulsar un avance en las prácticas de responsabilidad social empresarial (Kliksberg, 2003, p. 41) , así mismo se debe transversalizar la enseñanza de la ética y las ideas de responsabilidad social de la empresa privada.

Argadoña (1999) afirma que:

Si la economía ha tenido que invocar a la ética, no ha sido por una moda o una imposición externa, sino porque la ética es, en definitiva, la que nos da las claves de la evolución a largo plazo de los valores y preferencias, de los equilibrios sociales y de la viabilidad misma de la sociedad (p. 5).

¿Y qué tiene que ver con el liderazgo y el trato al talento humano?

La ética es la que crea las condiciones para que todas las personas alrededor de una organización vean atendidas sus necesidades, esto permite que tanto el talento humano, como la gerencia, los clientes, proveedores y demás miembros con algún vínculo productivo en la organización, crezcan como personas y profesionales, estén en condiciones adecuadas para ser cada vez más útiles, generen la necesidad de alcanzar las metas propuestas por la organización y se genere mayor conocimiento productivo.

Aquí es donde entra la buena gestión por parte de los directivos y gerentes líderes de las organizaciones. Un directivo líder, consigue que lo sigan y obedezcan porque las personas a su cargo están convencidas de que él sabe que es lo que conviene para el bien de la empresa, de su desempeño y de ellos mismos.

La ética aproxima a los líderes y gerentes a la manera de ser y de hacer de las personas, la cual está estrechamente ligada al día a día de las personas y de las organizaciones (Moreno, 2004).

Los líderes éticos se empeñan en todo aquello que hace parte de su organización y que es necesario para su funcionamiento y desempeño, por esta razón se enfocan en tomar la ética como parte de su carácter y de su manera de trabajar.

Sin embargo, no existe una respuesta sencilla de cómo debe ser un líder ético, debido a que los valores culturales afectan a lo que una sociedad valora como malo o bueno (Alvarez, Calderón y Rodríguez, 2011). No obstante, los principios universalmente aceptados pueden contribuir a la definición de programas de ética empresarial en los que se defiendan los estándares éticos en cualquier cultura.

Teniendo en cuenta lo anterior, Ruiz (2014) confirma que el liderazgo ético se debe ejercer personalmente desde la serenidad y la tranquilidad, con cualidades como la honradez, que genera confianza; la previsión del futuro, que genera claridad; la inspiración personal y del equipo, el entusiasmo, la ejemplaridad, el positivismo y la competencia, siendo las cualidades más buscadas en los líderes actuales.

Igualmente, la acción de liderar debe llevar consigo sentimientos, intereses, actitudes, valores y una relación humana interpersonal con los equipos que se lleven a cabo enfatizando la comunicación dirigida a obtener los resultados específicos sin dejar de lado la parte personal.

A continuación, se expondrán las que para Carlos María Moreno Pérez (2004), son las siete claves para un liderazgo ético:

1. **Carácter:** referido a la voluntad y los hábitos. El liderazgo debe ejercerse con un carácter rígido que maneje correctamente la prudencia, la justicia, la moderación y la fortaleza. Esto ayudará al líder a tomar las decisiones correctas, dar a cada uno lo que corresponde, ser fiel con sus ideas y gobernarse a sí mismo, pues, afirma Moreno (2004) quien no se gobierna a sí mismo, difícilmente lo hará con los demás.
2. **Coraje:** referido al saber decir no. Tiene que ver con la presencia del líder, debe ser el que mejor ejemplo da, el que más trabaja, no pide algo que él no pueda hacer, se esfuerza diariamente y obtiene buenos resultados para la organización en conjunto; debe decir no ante situaciones que no parecen correctas y no callar por mera conveniencia o adaptación (Moreno, 2004).
3. **Credibilidad:** referido a la coherencia, la consecuencia y la confianza. El líder debe ser una persona que cumpla con su palabra, una persona que se base en valores y no los rompa, que sea coherente entre lo que dice y lo que hace, que despierte la confianza en las personas y sea cuidadoso en lo que hace, pues el capital confianza para una organización es vital para alcanzar sus objetivos.
4. **Comunicación:** referida a la claridad. Un líder debe ser empático, basa su comunicación en ideas que expone con argumentos, apoya a sus trabajadores y a sus equipos, genera ilusión y aporta sentido al trabajo. De igual manera es vital que sepa la importancia de escuchar a cada persona.

5. Conocimiento: referido a la competencia y capacidad. El líder debe tener una formación para poder garantizar el cumplimiento de los objetivos y estrategias organizacionales, no debe crear dudas sobre su conocimiento, debe ser humilde y sencillo con sus trabajadores y su equipo, acepta que en determinadas áreas o trabajos alguien sepa más que él y apoya esos conocimientos, es un constructor de equipos de trabajo.
6. Compromiso: referido al trabajo y a la organización. El líder debe ser la persona más comprometida con la organización, debe estar centrado en su trabajo y en el talento humano. Debe trabajar de manera intensa, profunda y con calidad.
7. Comprensión: Es una de las claves más importantes para el manejo del talento humano, un líder debe ser flexible, debe alejar la rigidez que genere tensión o bloquee situaciones personales, la comprensión permite conocer la cara humana de la organización, y para la parte del talento humano sentirse comprendida es esencial, pues genera felicidad, tranquilidad y motivación, potencializadores para el cumplimiento de sus funciones y el alcance de los objetivos organizacionales.

Haciendo un uso correcto de estas cualidades personales, por medio de la ética, se pueden cumplir las tres etapas de la ciencia de la dirección denominadas por Argadoña (1999), donde primero se debe elaborar una estrategia que permita a las empresas hacer frente a las oportunidades y retos del entorno. La segunda etapa es el desarrollo de las capacidades y aptitudes de las personas de la organización, así como de toda la organización en conjunto, eso servirá tanto para términos de rendimiento económico como para términos de satisfacción del

personal. La tercera etapa es configurar una misión capaz de mover a las personas por el sentido que encuentran a lo que están haciendo.

De igual manera, se deben tener en cuenta siempre las tres dimensiones para tomar cualquier tipo de decisión organizacional, la técnico-económica, la sociopolítica, y la ética.

Un organizador, negociador, gerente, gestor o empresario no llegará a ser líder si no reúne la cualidad ética, la de identificar las necesidades reales de las personas (no sus caprichos, ni siquiera sus preferencias), y de ayudarles a satisfacerlas. (Argadoña, 1999). Si no se tiene una visión moral de la vida, de la sociedad, de la economía y de las organizaciones se pierde una dimensión de la realidad.

Por esta razón es necesario que los gerentes, administradores, economistas y demás que se encuentren capacitados para ser líderes, entiendan que un líder no nace, se hace realizando un esfuerzo continuo por servir, por llevar su organización a lo más alto y por velar por el bien de su equipo, sus ventajas competitivas y sus capacidades. Así mismo, comprende que el correcto funcionamiento del talento humano es el principal potencializador para el crecimiento de la empresa y su correcto desempeño organizacional.

CONCLUSIONES

El capital humano es la parte más importante de una organización, son las personas las que hacen que las organizaciones puedan crearse, se mantengan en su productividad y finalmente crezcan al alcanzar sus objetivos por medio de las estrategias organizacionales que contribuyen a la mejora del desempeño organizacional.

El correcto manejo del talento humano ayuda a que las personas afines a la empresa sean más trabajadoras, generen conocimiento productivo, se vuelvan más eficientes en los procesos que desarrollen y finalmente se trabaje en conjunto para alcanzar los objetivos organizacionales y un alto desempeño organizacional.

La alta gerencia de toda organización debe velar por su correcto funcionamiento, encargarse de los problemas y buscarles una solución, buscar lo mejor para el logro de todas sus metas y objetivos, encargarse de las estrategias organizacionales y nunca dejar de lado el talento humano.

La estrategia organizacional es el camino correcto para alcanzar las metas y objetivos que se planteen, en esta es necesario incluir el buen trato al talento humano y procurar trabajar de la mano con todos los colaboradores de la organización.

La ética es un pilar fundamental para el funcionamiento de cualquier organización. Una institución que vele por los valores éticos y sociales funcionara correctamente, nunca va a tener inconvenientes legales, personales o de negocios y su nombre y acogida social se verán potencializados.

Los líderes éticos son importantes para el crecimiento de una organización, el liderazgo ético permite a los trabajadores y personas afines a la empresa sentirse comprendidos, deseados e importantes. Cada persona en su puesto de trabajo es fundamental para la organización y un correcto liderazgo ético contribuye a que estas cualidades no sean olvidadas sino sirvan de potenciador para todo el talento humano de la organización.

La cultura organizacional es una de las cualidades más importantes para un trabajador, es deber de la alta gerencia velar porque todos los colaboradores de la organización cumplan un proceso en el que quieran conocer más sobre su organización, donde se les impregne los valores, creencias, expectativas, ideas, actitudes, conductas, normas y convivencia que se vive en la organización (Díaz, Cardona y Aguirre, 2014). Igualmente es importante que cada colaborador conozca los objetivos empresariales, sepa por qué razón hace lo que hace y su contribución, aunque sea mínima, para la consecución de los objetivos organizacionales.

Los líderes éticos deben velar por un ambiente laboral favorable en la organización, donde se tomen las decisiones correctas para la organización sin dejar de lado el trato humano correcto a cada persona perteneciente a la organización.

La implementación en las organizaciones de los siete pasos de un líder ético puede afectar a la productividad de estas, mejorará el trato al talento humano y se evidenciará un desarrollo potencial de la productividad.

Finalmente, se evidencia que el liderazgo ético y el buen trato del talento humano, teniendo en cuenta el clima organizacional, el conocimiento de la información, el conocimiento productivo,

los cambios generacionales y el potencial desarrollo tecnológico, son las claves para las organizaciones modernas para alcanzar un desempeño organizacional adecuado y poder cumplir sus objetivos organizacionales, y es la alta gerencia de toda organización quien debe encargarse de velar por el correcto funcionamiento de estos dos factores empresariales.

REFERENCIAS

Álvarez, H. L., Calderón, R. C., Rodríguez, I. (2011). Liderazgo ético y regulación en un escenario empresarial global. En *Contabilidad y negocios*. 6(11). 56-66. Recuperado de: <https://www.proquest.com/docview/1322996723/fulltext/6A593DA8C5964C10PQ/6>

Ansoff, I.(1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501–515. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250080602>

Argadoña, A. (1999). La ética en el liderazgo empresarial ante los retos del siglo XXI. Recuperado de: <https://www.proquest.com/docview/1698308677/6A593DA8C5964C10PQ/1>

Barrios, K., Olivero, E., y Figueroa, B. (2020). Condiciones para la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. En *Información Tecnológica*. 31(2), 55-62. Recuperado de: https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5116/Condiciones_Gesti%C3%B3n_Talento_Humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Becker, B. E., Huselid, M. A. y Beatty, R. W. (2009). *The Differentiated Workforce. Transforming Talent into Strategic Impact*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Asede3yCfXwC&oi=fnd&pg=PR7&ots=Xd_WDSk-SZ&sig=FpTLLxc3WwmbZGqG4MJT4_rqB9o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Bernal, G. I., Pedraza, N. A., y Castillo, L. H. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. En Revista Espacios. 41(22). Art 14 213-227. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>

Calderón, G. (2008). Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/8439/gregoriocalderonhernandez.2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Novena Edición. México D.F. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Cubillos, B., Velásquez, F. C., y Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. En Suma de Negocios. 5(10). 69-73. Recuperado de: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.umng.edu.co/science/article/pii/S2215910X14700126>

David, F. (2009). Strategic Management: Concepts and Cases. New York: Pearson Education. Recuperado de: <http://www.microlinkcolleges.net/elib/files/postgraduate/Master%20of%20Business%20Administration/Strategic%20Management%20Concepts%20and%20Cases%20A%20Competitive%20Advantage%20Approach%204th%20Ed.pdf>

Díaz, O., Cardona, M., y Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. En *Suma de negocios*. 5(10), 22-28. Recuperado de: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.umng.edu.co/science/article/pii/S2215910X14700059>

Garcés, L. F., y Valencia-Arias, A. (2021). Talento humano en las organizaciones: Competencias y proyecciones. *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado de: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35940/38320>

Kliksberg, B. (2003). Ética y gerencia de organizaciones. En *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22, 39–42. <http://www.jstor.org/stable/23741364>

Lepak, D. P., y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.

Mejía-Giraldo, A., y Bravo-Castillo, M., Montoya-Serrano, Arturo. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*. 34. 2-11. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/262507378_El_factor_del_talento_humano_en_las_organizaciones

Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. En *rev.fac.cienc.econ*. 7(2). 23-44. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>

Moreno, C. (2004). Claves para el liderazgo ético. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1048983>

Münch, L. (2014). Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos. Segunda Edición. México D.F. México: Editorial Pearson.

Noguera, A. L., Barbosa. D. H., y Castro, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. En Estudios gerenciales. 30(131). 153-161. Recuperado de: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.umng.edu.co/science/article/pii/S0123592314001144>

Olea, D. M., & Pacheco, R. (2012). Principios Básicos De Administración, Gestión Y Gerencia. En Marketing, la administración y la gerencia básica para las mipymes colombianas. 1st ed., 11–39. Universidad Piloto. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt18d83zs.4>

Pardo, C. E., y Díaz, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. En Estudios Gerenciales. 5(11). 39-48. Recuperado de: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.umng.edu.co/science/article/pii/S2215910X14700187>

Pombo, G., y Gomes, J. (2020). The association between human resource management and organisational performance: a literature review. International Journal of Intellectual Property Management. Recuperado de: <https://doi.org/10.1504/IJIPM.2020.10029935>

Raspa, P. (2011). La alta gerencia corporativa, el marketing y la responsabilidad social empresarial: Caso Venezuela. En *Clío América*. 5(9). 83-98. Universidad del Magdalena. Recuperado de: <https://www.proquest.com/docview/1835760245/46E004D5B9FB49A1PQ/1>

Rivero, A. G., y Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. En *Estudios Gerenciales*. 33(142). 39-51. Recuperado de: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.umng.edu.co/science/article/pii/S0123592317300013>

Ruiz, G. I. (2014). Liderazgo ético en la empresa. En *Revista de educación y humanidades*. 6. 249-260. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4734029>

Serrano, B. J., y Portalanza, A. Ch. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. En *Suma de Negocios*. 5(11). 117-125. Recuperado de: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.umng.edu.co/science/article/pii/S2215910X14700266>

Yamakawa, P., y Ostos, J. (2011). Relación entre innovación y desempeño organizacional. En *Universidad & Empresa*, 13(21). 93-115. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1889>