

Alineación entre la estrategia de gestión deportiva y la competitividad del talento humano:  
Caso organizaciones deportivas de fútbol en la ciudad de Manizales, departamento de  
Caldas

Álvaro Andrés Galván García

Universidad Nacional de Colombia  
Maestría en Administración de Empresas  
Manizales  
2015

Alineación entre la estrategia de gestión deportiva y la competitividad del talento humano:  
Caso organizaciones deportivas de fútbol en la ciudad de Manizales, departamento de  
Caldas

Álvaro Andrés Galván García

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para  
optar al título de Magíster en Administración

Óscar Eduardo Meza Aguirre  
Director

Universidad Nacional de Colombia  
Maestría en Administración de Empresas  
Manizales  
2015

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Manizales, noviembre 26 de 2015

Primero, a Dios por haberme permitido cumplir con esta meta.

Y a mi hermosa familia, por todo el apoyo que me brindaron en todo el proceso de mi formación académica, el cual es esencial para construir mis sueños.

## Agradecimientos

A cada uno de los docentes de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales, quienes fueron un apoyo muy importante para el desarrollo académico y profesional adquirida en estos dos años.

A mi familia, y en especial a mi padre, por ser un gran papá y amigo, que siempre me ha inculcado grandes valores, entre los que puedo destacar la perseverancia para alcanzar cada uno de los objetivos que me proponga.

A mi madre cuya dedicación y amor incondicional ha sido fundamental para ser la persona que soy ahora, y a mi hermano por brindarme alegría y felicidad.

A Óscar Eduardo Meza Aguirre, director del presente trabajo, quien con su gran apoyo, me direccionó y guió para la culminación del trabajo de grado, el cual representa toda la formación adquirida.

A Alejandra Castaño Franco, gran amiga, quien con su apoyo, me ayudó a terminar mi trabajo de grado.

En general, a todas aquellas personas que hicieron parte de este trabajo, les agradezco de todo corazón por su apoyo y compromiso.

**Contenido**

	pág.
Resumen	12
Abstract	13
Introducción	14
1. Planteamiento del Problema	15
2. Justificación	18
3. Pregunta de Investigación	20
4. Objetivos	21
4.1 Objetivo General	21
4.2 Objetivos Específicos	21
5. Tipo de Investigación	22
6. Marco de Referencia	23
6.1 Marco Contextual	23
7. Marco Conceptual	27
7.1 ¿Qué es la Estrategia?	27
7.2 ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización?	29
7.3 Talento Humano	31
7.4 El Talento Humano y las Competencias	33
7.5 Estrategias de Retención del Talento Humano	34
7.6 La Gestión del Talento Humano en las Organizaciones	35
7.7 La Competitividad del Talento Humano	36
7.8 Valor Agregado por Gestión del Talento Humano	38

8. Marco Teórico	40
8.1 Estado del Arte	40
8.1.1 Título: Gestión humana en la empresa colombiana, sus características, retos y aportes - Una Aproximación a un sistema integral	40
8.1.2 Título: Formación del talento humano - Factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones	41
8.1.3 Título: El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales	41
8.2 Fundamentación Científica	42
8.2.1 La administración del talento humano en un ambiente competitivo	42
8.2.2 Gestión del talento humano	42
8.2.3 La concepción de la naturaleza humana y su repercusión en la administración del recurso humano	43
8.2.4 Importancia del capital intelectual en el desarrollo de la organización	43
8.2.5 Gestión del talento humano por competencias	44
8.2.6 La nueva concepción o Teoría Y	45
8.2.7 Teoría de recursos y capacidades y la competitividad del talento humano en las organizaciones	46
8.2.8 Teoría Desarrollo Organizacional	48
9. Diseño Metodológico	50
9.1 Tipo de Investigación	50
9.2 Población y Muestra	50
9.3 Análisis de Resultados	51
9.4 Análisis del Talento Humano	55
9.4.1 Competitividad del Talento Humano	55
9.4.2 Desarrollo de las Competencias	56

ALINEACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN Y	8
9.4.3 Gestión del talento humano en las organizaciones	56
9.5 Análisis de la Estrategia	57
9.5.1 Alinear la estrategia con la organización	57
9.5.2 Retención del talento humano	57
10. Conclusiones	58
Referencias Bibliográficas	61

**Lista de Tablas**

		pág.
Tabla 1	Equipos que representan a Manizales a nivel nacional.	16
Tabla 2	Escuelas deportivas que representan a la ciudad a nivel local y regional.	17
Tabla 3	Sistema de ligas del fútbol profesional colombiano.	26
Tabla 4	Concepto de estrategia para el gerente colombiano.	28
Tabla 5	Verificación de los objetivos.	60

**Lista de Figuras**

	pág.
Figura 1. Estructura del talento humano.	32
Figura 2. Principales causas de renuncia y rotación de los empleados.	35
Figura 3. Escalamiento hacia la competitividad.	37
Figura 4. Marco conceptual.	39
Figura 5. Gestión del talento humano en las organizaciones.	45
Figura 6. Elementos integrantes de la nueva riqueza de la empresarial.	48
Figura 7. Análisis del talento humano.	52
Figura 8. Análisis de la estrategia.	52

**Lista de Anexos**

pág.

ANEXO A. Entrevista.

65

## **Resumen**

Autor: Álvaro Andrés Galván García

Director del Trabajo de Grado: Óscar Eduardo Meza Aguirre

Título del trabajo: Alineación entre la estrategia de gestión deportiva y la competitividad del talento humano: caso organizaciones deportivas de fútbol en la ciudad de Manizales, departamento de Caldas

Este trabajo final realiza una revisión y análisis en torno a la importancia que tiene la competitividad del talento humano dentro de las organizaciones. Partiendo del concepto de talento humano, se plantea cómo la gestión deportiva de las organizaciones deportivas de la ciudad de Manizales incide en la competitividad del talento humano en el deportista caldense. Este análisis conduce a abordar conceptos de alineación deportiva, estrategia, gestión deportiva, competitividad del talento humano. Finalmente, se realizará un análisis metodológico el cual brinda las herramientas necesarias para reconocer la importancia del tema de estudio.

Palabras Claves: Alineación, Estrategia, Gestión Deportiva, Competitividad del Talento Humano.

***Abstract***

*Author: Álvaro Andrés Galván García*

*Principal: Óscar Eduardo Meza Aguirre*

*Title: Alignment between the strategy of sports management and competitiveness of human talent: case football sports organizations in Manizales (Caldas).*

*Title: This final work makes a review and analysis about the importance of the competitiveness of human talent within organizations. Starting from the concept of human talent, it asks how the sports management of sports organizations in the city of Manizales affects the competitiveness of human resources in the Caldas athlete. This analysis leads to address alignment concepts of sports, strategy, and sports management, competitiveness of human talent. Finally, a methodological analysis, which provides the tools necessary to recognize the importance of the subject of study, will be conducted.*

*Keywords: Alignment, Strategy, Sports Management, and Competitiveness of Talent.*

## **Introducción**

La presente trabajo de grado aborda un planteamiento en torno a cómo las empresas deportivas de la Ciudad de Manizales tienen en cuenta dentro de su estrategia la competitividad de talento humano como factor indispensable dentro de las organizaciones. En primera parte se desarrollará los antecedentes del problema de investigación como punto de partida lo cual permita justificar la relevancia que tiene este estudio para cada una de las empresas deportivas de la ciudad de Manizales y los futuros deportistas Caldenses.

Se hace énfasis en la “competitividad del talento humano de los deportistas caldenses”, como factor de análisis y marco de referencia que respondan a las exigencias de los escenarios comprometidos. Además determinar el valor agregado que genera la dirección del talento humano como actividad de gestión y función estratégica en las organizaciones.

La sociedad contemporánea considera como factor de producción decisivo en las empresas el conocimiento incorporado en las personas, de ahí la necesidad de formar individuos con talento, que puedan responder a las diferentes circunstancias y una posición innovadora a las situaciones del mundo empresarial, en donde el progreso hace parte del cambio.

Posteriormente se afrontará desde la teoría, definición y condiciones del entorno empresarial deportivo, como marco conceptual en el desarrollo de la investigación y para un acercamiento a la problemática, se realizó un diseño metodológico, el cual permitió la recolección de información a través de una serie de entrevistas a empresarios deportivos y técnicos de fútbol, con el fin de indagar el estado actual del objeto de estudio. Una vez obtenida la información, se analizaron los elementos, para poder generar unas conclusiones y recomendaciones, temas sobre los cuales se podrá continuar investigando y se favorecerá al sector deportivo.

## 1. Planteamiento del Problema

La presente investigación basa su problemática en cómo las empresas deportivas de la ciudad de Manizales, tienen en cuenta dentro de su estrategia de gestión empresarial la competitividad del talento humano, siendo éste un activo que genera valor en las organizaciones. Frente a esto, se reconoce que el surgimiento de la empresa es el invento más complejo que pudo haber originado, el cual aparentemente tiene una estructura sencilla, pero al analizarla detalladamente se reconoce la gran importancia, la complejidad y el papel fundamental que representa dentro de la economía.

La empresa se constituye como una creación particular debido a que cada una tiene sus propias características, sus medios y sus objetivos. Esto ha obligado a generar estrategias que le permitan ser más competitivos, con una apuesta clara a través de la innovación y el uso de grandes conocimientos, como factor clave para garantizar su supervivencia en mercados cada vez más exigentes y competitivos.

Esto ha conllevado a que la dinámica competitiva de los tiempos modernos requiera de profesionales más preparados, que permitan garantizar a las empresas su éxito y el cumplimiento de su misión, de aquí, la importancia del talento humano dentro de las organizaciones. Algunas empresas crean sistemas, modelos y estrategias con el fin de desagregar cada una de las competencias de los miembros que hacen parte de la organización, para poder identificar cuáles son aquellas personas que poseen un talento definido, esto con el propósito de lograr las metas y los objetivos de la organización. El autor David Mclland (1973), define las competencias como las características de una persona y que están relacionadas con comportamientos y acciones exitosas en su vida profesional.

Es importante resaltar como los escasos recursos estatales y privados y una inadecuada gestión deportiva ha llevado a que los deportistas caldenses estén poco preparados, que junto a la falta de escenarios deportivos y una normatividad idónea ha producido como efecto futbolistas mal preparados y así una poca figuración a nivel

nacional y por ende a unos malos resultados deportivos. Se denota la falta de gestión del talento humano en este sector, al observarse como una incorrecta gestión deportiva, va a generar declives y resultados negativos para la región.

Al abordar esta problemática, es importante establecer con qué empresas deportivas cuenta la ciudad de Manizales, las cuales para la investigación deben ser las representativas de la ciudad, de mayor tradición y con mayor tiempo de existencia en el medio deportivo. Para dicho análisis se realizó una muestra por conveniencia y se tomó como referencia algunos equipos deportivos que representan a la ciudad de Manizales y al departamento a nivel nacional:

Tabla 1

Equipos que representan a Manizales a nivel nacional.

Equipo	Liga
Once Caldas	Categoría Primera A - Fútbol Profesional Colombiano
Once Caldas	Liga de Fútbol de Salón - FUTSAL FIFA
Real Caldas FS	Copa Profesional de Microfútbol
Real Caldas FS	Copa Profesional de Microfútbol Femenina
Once Caldas	Baloncesto Profesional Colombiano

Fuente: Elaboración propia a partir de consultas (2015).

Para complementar la investigación, se escogieron de la ciudad de Manizales diez (10) escuelas deportivas las cuales representan al departamento a nivel local y regional y son parte importante del objeto de estudio:

Tabla 2

Escuelas deportivas que representan a la ciudad a nivel local y regional.

#	Escuela deportiva	Deporte
1.	Escuela Deportes Caldas	Fútbol
2.	Escuela Deportiva Once Caldas	Fútbol
3.	Escuela Deportiva Manizales Fútbol Club	Fútbol
4.	Club Deportivo Villa Real	Fútbol
5.	Club Deportivo Renacer	Fútbol
6.	<i>Club Brilliant Talents</i>	Fútbol
7.	<i>Club Soccer Quality</i>	Fútbol
8.	Escuela Deportiva Inmedent La Red	Fútbol
9.	Escuela Deportiva Semilleros	Fútbol
10.	Club Deportivo Campeones Manizales	Fútbol

Fuente: Elaboración propia a partir de consultas (2015).

A partir de esto, se puede indagar, cómo en las empresas y escuelas deportivas de la ciudad de Manizales, que se tomaron como muestra y que son las más representativas de Manizales y Caldas, dentro de su dirección, los gerentes, brindan la importancia que tiene la competitividad del talento humano dentro de sus organizaciones.

## 2. Justificación

Se plantea este trabajo final con el objetivo de determinar el grado de importancia que tiene la competitividad del talento humano dentro de las empresas, así mismo cómo una adecuada gestión deportiva permite mejorar las competencias y el desempeño de las personas dentro de la organización, generando resultados valiosos.

Esta investigación permite indagar cómo los gerentes, directivos y técnicos de fútbol de las empresas deportivas más representativas del departamento de Caldas y en especial de la ciudad de Manizales, tienen en cuenta dentro de su estrategia la competitividad del talento humano, como generador de ventajas competitivas y el gran aporte que brindan a las organizaciones.

Todo este estudio, debido a que el futbolista caldense ha tenido en los últimos cinco años, pocas oportunidades de representar el departamento con buenos resultados, de figurar a nivel nacional o en equipos profesionales, de mejorar su condición técnica y física, ya que actualmente la mayoría no se ha preparado para competir en los diferentes clubes, a nivel nacional e internacional. Los espacios deportivos son escasos para realizar sus prácticas, y los recursos aportados por las diferentes entidades no alcanzan para cubrir programas de mejoramiento continuo, por ende no hay preparación de futbolistas de alto rendimiento.

Es de resaltar el crecimiento de Caldas y según un documento desarrollado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) sobre el Índice de Competitividad Departamental (ICD), en aspectos como: Instituciones, ciencia, tecnología, fortaleza de la economía, capital humano, gestión y finanzas públicas se destaca a Caldas como ganador en los últimos 15 años en cuanto a competitividad, en infraestructura, ciencia, tecnología e innovación, el cual entregó 70,7 puntos de cien posibles, aspectos que hacen de Caldas una de las zonas más competitivas del país (Cepal, 2015).

La novedad que presenta esta investigación es la de poder ofrecer criterios que reconozcan la importancia de la competitividad del talento humano y adicionalmente realizar un esbozo acerca del perfil de las empresas deportivas de la ciudad de Manizales, las cuales puedan generar condiciones que propicien el éxito en el ámbito deportivo. Además, será de gran utilidad para estas empresas, debido a que esta investigación puede arrojar resultados que permitan mejorar la gestión deportiva y por ende la implementación de nuevas estrategias de talento humano que contribuyan al desarrollo de nuevas capacidades y habilidades de los miembros de las organizaciones.

### **3. Pregunta de Investigación**

¿Cómo la estrategia de la gestión deportiva de las organizaciones deportivas de la ciudad de Manizales incide en la competitividad del talento humano?

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

- Analizar la alineación entre la estrategia de gestión deportiva y la competitividad del talento humano en los deportistas de la ciudad de Manizales.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar si en las empresas deportivas más representativas de Manizales los directivos, gerentes y técnicos de fútbol conocen sobre la competitividad del talento humano en el campo laboral.

- Establecer si los directivos, gerentes y técnicos de fútbol de las empresas deportivas de Manizales, identifican el aporte que genera para su organización trabajar con base en las competencias de sus colaboradores.

- Indagar si los directivos, gerentes y técnicos de fútbol de las empresas deportivas de Manizales han incorporado dentro de su estrategia de gestión deportiva el talento humano como fuente de ventaja competitiva.

## **5. Tipo de Investigación**

El presente estudio se realizó bajo una investigación cualitativa de tipo descriptivo, en donde es importante abarcar el estudio con base a lo que las personas dicen, hacen y sienten, y su intención es describir las características que se generan de forma natural, pues se tomó un objeto de estudio el cual se analizó para describir las características y la manera de entender el funcionamiento de las empresas y escuelas deportivas basado en el talento humano de los deportistas.

## 6. Marco de Referencia

### 6.1 Marco Contextual

Para abordar el tema de estudio y marco de referencia, es indispensable reconocer el medio en donde se va centrar el tema de estudio. Este es el caso de la ciudad de Manizales, capital del departamento de Caldas.

**Manizales:** Es la capital del departamento de Caldas, fundada en 1849 y conocida como la capital Cafetera de Colombia, gracias a su actividad de mayor tradición como es el Café. Se encuentra ubicada en el centro occidente de Colombia, sobre la Cordillera Central de los Andes. Tiene una población aproximadamente 396.075 habitantes de acuerdo con el último censo del año 2013.

Manizales es conocida a nivel nacional como la “Ciudad de las Puertas Abiertas” debido a la cordialidad y amabilidad de su gente. También es llamada “Manizales del Alma” por un pasodoble taurino que lleva su nombre. En la ciudad de Manizales se localiza el Nevado del Ruiz con una altura de 5.800 msnm, ubicado en los límites entre los departamentos de Caldas y Tolima. Por su ubicación geográfica, Manizales disfruta de los más hermosos paisajes, gran variedad de climas, variedad de vegetación, nevados, volcanes, bosques, montañas y valles. La temperatura promedio de la ciudad de Manizales es de 16,7 grados centígrados.

**Caldas:** El departamento de Caldas, cuenta con una población aproximada de 884.115 habitantes, distribuidos en los 27 municipios y 22 corregimientos que conforman el departamento de Caldas. Caldas es uno de los 32 departamentos de Colombia, limita al norte con el departamento de Antioquia, al este con Cundinamarca y Boyacá, al oeste con el departamento de Risaralda y al sur con el departamento del Tolima. Forma parte del Eje Cafetero y de la región paisa.

La ciudad de Manizales, y el departamento de Caldas cuenta con una Empresa Deportiva la cual es la más representativa de la región y orgullo de los caldenses.

**Equipo Profesional de Fútbol - Once Caldas SAS:** Equipo de fútbol de Colombia, fundado el 15 de enero de 1961, su sede se encuentra en la ciudad de Manizales, en el departamento de Caldas.

El Once Caldas se convierte en sociedad anónima en el año 2012, con el fin de modernizar y democratizar el equipo, debido a que la corporación deportiva estaba en crisis económica y financiera, con unos pasivos que superaban los 20 mil millones de pesos. Esto permitió que la multinacional “Kenworth de la Montaña” fuera el nuevo motor que impulsara como mayor accionista. El actual presidente del equipo es Rafael Castañeda.

Es importante resaltar las organizaciones deportivas que influyen dentro de las organizaciones de nuestro departamento y municipio, tanto a local como a nivel nacional.

**Liga Caldense de Fútbol de Caldas:** Liga Caldense de Fútbol de Caldas (LCF), es la entidad que se encarga de organizar y desarrollar los diferentes torneos de fútbol en el departamento de Caldas, cuyo fin tiene que ver con el deporte, recreación y aprovechamiento del tiempo libre.

*Se creó dentro del contexto de las grandes transformaciones sociales planteadas por la globalización económica, que generaron en nuestro país una reestructuración estatal en la que el protagonista principal fue el proceso de modernización del Estado reflejado especialmente en la descentralización administrativa, la cual a través de las leyes 181 de 1995 y 617 de 2000, otorgó a los entes territoriales facultades para iniciar una nueva organización, que respondiera efectivamente por la prestación de servicio de recreación, deporte y ocupación del tiempo libre, tocando de paso la nueva y necesaria acomodación del deporte asociado y de la educación física (Liga Caldense de Fútbol, 2015).*

**Coldeportes:** El Instituto Colombiano del Deporte "Coldeportes", es un establecimiento público adscrito al Ministerio de Cultura, encargado de formular, coordinar y vigilar la práctica del deporte, la recreación y aprovechamiento del tiempo

libre, en búsqueda de mejorar la calidad de vida de la juventud colombiana. Esta entidad es el máximo organismo planificador, rector, director y coordinador del Sistema Nacional del Deporte y Director del Deporte formativo y comunitario.

*Entre sus funciones principales figuran desarrollar, asesorar, ejecutar, supervisar y controlar todos los planes de estímulo y fomento de la educación física, el deporte, las actividades recreativas y el bienestar de la juventud colombiana, en atención a las políticas generales que formula el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Cultura y según las decisiones adoptadas por la Junta Directiva del Instituto (Coldeportes, 2015).*

**Federación Colombiana de Fútbol:** Es el ente que rige las leyes del fútbol en Colombia; fue fundada el 12 de octubre de 1924. La Federación esta conformada por los diferentes clubes profesionales de fútbol y ligas de fútbol de cada uno de los departamentos de Colombia. Esta afiliada a la FIFA y es miembro de la confederación Suramericana de Fútbol (Conmebol) desde el año 1936. Se encuentra a cargo de la Selección de fútbol de Colombia y todas las categorías inferiores, adicionalmente de las selecciones de fútbol sala en sus dos ramas masculina y femenina. El presidente de la Federación Colombiana de Fútbol es Ramón Jesurún Franco.

**Difútbol:** La División Aficionada del Fútbol Colombiano (Difútbol) es una organización deportiva encargada de coordinar los torneos de fútbol aficionados en las diferentes ramas: prejuvenil, juvenil, élite y senior en Colombia. Su sede central se encuentra en la ciudad de Medellín, Antioquia. El actual presidente de la Difutbol, es Álvaro González Alzate.

**Dimayor:** La División Mayor del Fútbol Colombiano “Dimayor”, es el máximo rector del balompié en Colombia, fundado el 27 de junio de 1948 y es el encargado de administrar y reglamentar los torneos de fútbol profesional en Colombia (Dimayor, 2015). El actual presidente es Jorge Fernando Perdomo.

**Sistema de Ligas:** La Primera división es conocida como Fútbol Profesional Colombiano, o Liga Águila 2015 por su nombre comercial. La Segunda división es el

torneo de la Categoría Primera B también de rango profesional o también como conocido como Torneo de Ascenso.

Tabla 3

Sistema de ligas del fútbol profesional colombiano.

Categoría	Ligas o divisiones	Equipos
1	Fútbol Profesional Colombiano (FPC)	20
2	Primera B	16

Fuente: Elaboración propia a partir de consultas (2015).

## 7. Marco Conceptual

### 7.1 ¿Qué es la Estrategia?

La palabra **estrategia** es la respuesta principalmente a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser? Las organizaciones y empresas han enmarcado la estrategia debido a las diferentes experiencias vividas en determinados tiempos. Existen múltiples definiciones dadas por autores clásicos y a pesar de ser un término difícil de definir y que muy pocos autores coinciden en su significado, se ajusta a que el término estrategia, proviene de la palabra griega *strategos*, jefes de ejército, palabra utilizada en el terreno en momentos de guerra. La palabra “estrategia” fue adaptada desde el ámbito militar y llevada al mundo de los negocios con la finalidad de poder diseñar objetivos y planificar el modo más eficaz de alcanzarlos (Casazza,2009).

La definición de estrategia ha sido centro de estudio para muchos autores, quienes han dedicado gran parte de su vida al estudio de las estructuras empresariales, con el fin de tratar de determinar los patrones de conducta de las diferentes organizaciones, panorama que permite identificar y analizar la manera cómo realmente éstas funcionan. Para poder definir una estrategia, las empresas deben analizar y conocer detalladamente cada una de las características del sector en donde van a intervenir, es decir, en qué sector compiten y quiénes son los competidores.

El disponer de una estrategia se ha convertido en un patrón de evaluación de las organizaciones, con el fin de conocer la capacidad de transformación empresarial y desarrollo de una ventaja competitiva (Manrique de Llinás, 2010) que permita enfrentar las diferentes fuerzas del mercado. Las organizaciones actúan en un medio dinámico, en donde los estrategas se enfrentan a un nivel de complejidad e incertidumbre cada vez mayor, dando como resultado la imposibilidad de predicción (Vargas y Guillen, 2005). Una estrategia no es buena ni mala ni mejor o peor que la de la competencia (Manrique de Llinás, 2010), lo cual hace que no existan estrategias perfectas sino grandes estrategias que hacen que logren ser eficaces. Una verdadera estrategia es la que es capaz de alinear las diferentes operaciones de la empresas y obtener las metas del negocio, en donde la

formulación de la estrategia es un proceso imprescindible y que sea un modelo de negocio como fuente de creación de valor (Aguilar, 2007).

Algunos gerentes definen la palabra estrategia y la importancia que tiene dentro de sus empresas:

Tabla 4

Concepto de estrategia para el gerente colombiano.

Gerente	Estrategia
Gonzalo Alberto Pérez, Suramericana de Seguros	La estrategia me hace llegar al objetivo. Yo le pondría una temporalidad por que las compañías son temporales, entonces, es el camino y el tema, no es tanto definir la estrategia sino como crear la estrategia, esa es la diferencia.
Carlos Enrique Piedrahita Arocha, Grupo Nacional de Chocolates (Nutresa).	La estrategia es el cómo una vez se definió el qué. Una vez se definieron los objetivos, la estrategia es la forma como se logran esos objetivos. La estrategia es cambiante, de acuerdo al entorno, al momento y no puede hablar uno de una sola estrategia.
Luis Alberto Botero, Corona.	La estrategia es en esencia y no teóricamente sino prácticamente, la forma que una organización elige para ganar la competencia del mercado, es decir, es lo que fundamenta y orienta las acciones del negocio hacia ganar la competencia.
Germán Camilo Calle Sánchez, Sofasa	La estrategia es una palabra amplia y compleja pero a la vez sencilla.
Javier Gutiérrez Pemberty, Ecopetrol	Yo diría que estrategia, fundamentalmente, es lo que, permite establecer la visión, las metas, los logros que tu quieres alcanzar en primera instancia y segundo, la manera como tu vas a organizar todos tus recursos.

Fuente: Gutiérrez Ossa, Jahir Alexánder, 2015.

Con base en esto es importante establecer cómo la estrategia involucra a toda la empresa y a cada uno de los individuos que la conforman. En donde tanto la dirección operativa como la estratégica son fundamentales para el éxito empresarial (Manrique de

Llinás, 2010). En últimas, la estrategia logra definir el alcance y la dirección de la organización, además posibilita el crecimiento y permanencia en el mercado.

## **7.2 ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización?**

En el mundo moderno el concepto de estrategia y alineamiento empresarial no son nuevos, por el contrario, se cuenta con mucha información, partiendo desde las teorías sobre estructura y las teorías del valor. La alineación estratégica busca enfilarse los objetivos, planes, actividades de la empresa, de las áreas funcionales, de los puestos de trabajo y de cada uno de nuestros proveedores con los de la empresa.

Todo lo anterior se puede ver evidenciado en los principios de alineamientos de Robert S. Kaplan y David P. Norton (Alineamiento, Ediciones Gestión 2000) y probados en EE.UU, así escritos:

- Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.
- Traducir la estrategia en términos operativos: definir los mapas estratégicos, los CMI, las metas y las iniciativas.
- Alinear la organización con la estrategia: alinear la sede corporativa, las unidades de negocio, las unidades de soporte, los aliados externos y el consejo de administración con la estrategia.
- Hacer de la estrategia un trabajo de todos: proporcionar formación, comunicación, definición de metas, compensación por incentivos, y formación del personal.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo: integrar la estrategia en la planificación, el presupuesto, la generación de informes y las revisiones de gestión.

La estrategia no sólo hay que concebirla, formularla y construirla sino que es necesaria alinearla con la organización. Evidencias empíricas y registradas dan cuenta que muchas organizaciones, tienen dificultades a la hora de ejecutar sus estrategias, imposibilitando establecer unas directrices claras y por lo tanto marcar el rumbo. De acuerdo con esto, el gerente en su rol de estratega, deberá establecer cada una de las brechas que existen entre el plano visional, misional, de valores y objetivos estratégicos, el plano de las capacidades y el plano de las relaciones, y así definir un norte claro, logrando establecer una ventaja competitiva difícil de imitar, lo cual generará una posición destacada en el mercado (Manrique de Llinás, 2010).

En consecuencia, para determinar qué acciones deben adelantar las empresas para poder enfretar la competencia y lograr una ventaja competitiva en el mercado, depende de una adecuada alineación estratégica, en donde la estrategia debe ser formulada, revisada y aprobada, por el direccionamiento estratégico y por toda la organización con el fin de lograr su adecuación y capacidad de ajustarse a las especificaciones de la organización.

Según informes de la Revista Fortune (2009) titulado “WhyCEO’s Fail”, indica que el 60% de las organizaciones no vinculan los presupuestos a la estrategia, el 95% de los colaboradores no entienden la estrategia, que el 85% de los equipos directivos pasan más de una hora al mes discutiendo sobre la estrategia, y que menos del 10% de las estrategias formuladas se implantan de manera efectiva.

En la actualidad, las empresas tienen la capacidad de analizar y comprender el entorno, aprender y crecer frente a los fracasos (Edmondson, 2012), pero lo que realmente es importante es tener un propósito claro, así el camino y las estrategias cambien, saber hacia dónde se quiere llegar es lo primordial (Ken Blanchard, 2004). Por consiguiente, una buena gestión estratégica debe formar parte del día a día en las organizaciones y en todo su conjunto (departamentos, divisiones y áreas) estar alineadas con la estrategia.

### **7.3 Talento Humano**

El talento humano es considerado como una de las variables más importantes en el mundo empresarial, centrandose gran parte de su atención. El gerente de hoy, debe conocer a profundidad los intereses y expectativas de su equipo de trabajo, lo cual le permitirá descubrir las aptitudes que son de gran utilidad para la obtención de los resultados organizacionales. Para abordar el concepto del talento humano se puede partir de la definición de “talento” el cual se encuentra en el diccionario de la lengua real academia como: inteligencia, capacidad intelectual de una persona, dotes o capacidad que le dan valor a un individuo.

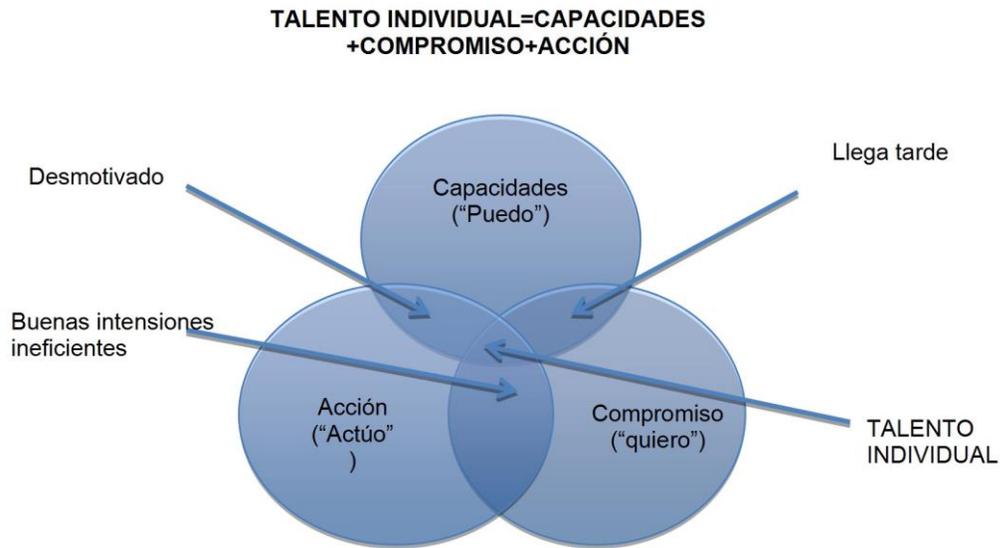
Adicionalmente, el talento de una persona, se reconoce cuando el individuo es capaz de combinar la inteligencia, agilidad mental, solución de problemas de manera estratégica, con un alto nivel de liderazgo, madurez, capacidad de emprendimiento, y de lograr producir resultados (Pérez de M; Bustamante, S; García, B; Pinto I; 2006). De cierto modo, aquellas empresas y personas que logran con su imaginación como factor de éxito vislumbrar el presente y el futuro de una manera diferente, guiar a las organizaciones a desarrollar y creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en las organizaciones, lograran ser más efectivas y rentables. Esto ha llevado a que las personas desarrollen su propio talento, que se encuentra inmerso en cada uno de ellos y que las empresas se encargan de desarrollarlo al máximo.

El talento es la suma de capacidades, compromiso y acción. Cada uno de estos tres elementos son indispensables en el desarrollo de cada persona, debido a que si una persona cuenta con compromiso y ganas de actuar pero no cuenta con las capacidades suficientes no logrará obtener los resultados que espera, si por el contrario, cuenta con las capacidades y el compromiso, pero actúa tarde, puede ser que ya se le hayan adelantado. Por eso es importante que estos tres elementos estén alineados para que el empleado y la empresa logren el éxito deseado.

Pero cabe resaltar que la finalidad que tiene la optimización del talento es potenciar el funcionamiento de la organización, es decir, que este potencial sea utilizado

para fines comunes de la organización, y que tenga resonancia a nivel organizacional, para poder cumplir con los objetivos que está siendo utilizado.

Este aspecto es relevante siempre y cuando en la organización se facilite la interacción, como efecto multiplicador. Si, por el contrario, lo limitan, generará que en la empresa sus trabajadores con talento no encuentren un aliciente en su trabajo y así mismo disminuya su compromiso. Si las condiciones de la organización no permiten y facilitan la entrada de nuevos conocimientos, perspectivas y realidades empresariales (Gómez Serna, H., 1999), harán que el empleado no se sienta motivado y no podrá obtener los resultados deseados. De esta manera es importante establecer diferentes estrategias que permitan a los integrantes de la organización poder continuar con su proceso de constante aprendizaje, a través de capacitaciones, cursos, seminarios y congresos. El aprendizaje se fundamenta, en una actividad social en donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y se integran, como factores de oportunidades en un ambiente complejo y de supervivencia. (Garzón Castrillón, 2011).



Fuente: Garzón Castrillón, 2011.

Figura 1. Estructura del talento humano.

El concepto de talento humano, fue acuñado por Peter Drucker en diferentes épocas, el cual, lo define como todos los programas de formación que buscan obtener el máximo rendimiento y aumentar el potencial de cada uno de los empleados que conforman la organización. El talento humano no se desarrolla de manera espontánea sino que requiere de tiempo para que sea potencializado de la manera más eficaz posible.

El talento humano, la experiencia, el nivel educativo, el compromiso y la pertenencia a la organización, son aspectos que representan parte fundamental de la cultura empresarial (Gómez Serna, H., 1999). En general, el ser humano es considerado un medio más que un objetivo para el crecimiento organizacional (Restrepo Escobar, F.J., 2010). Como se puede deducir, el talento humano no es el único recurso con el que cuenta las organizaciones, pero si son los únicos presentes en todas las áreas, aspectos y niveles de la organización (Hamburger, 2004) capaces de procesar recursos inermes e inertes.

#### **7.4 El Talento Humano y las Competencias**

Existe una relación entre el talento humano y las competencias. Al definir el término competencia, nos permite referirnos al conjunto de habilidades, saberes y formas de pensamiento que le permiten al empleado poder desempeñarse dentro de la organización. El desarrollo de las competencias tiene como objetivo fundamental lograr de manera óptima la realización de sus funciones y poder integrar el recurso humano al proceso productivo.

El perfeccionamiento de la competencia influye directamente en la organización, y genera algunos beneficios, y éstos son:

- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejor toma de decisiones.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

- Apropiación del conocimiento del puesto.

A pesar de los diferentes beneficios que pueden traer el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias dentro de la organización, es importante tener en cuenta un adecuado diagnóstico del conocimiento existente, del capital humano con el que se cuenta y los diferentes perfiles de los empleados de la organización, con el fin de identificar las necesidades de capacitación para todo el personal y poder generar un fortalecimiento organizacional.

Esto ha llevado a que las competencias y el talento humano sean imprescindibles en la práctica gerencial empresarial. De la administración eficiente del factor humano depende la correcta ejecución de los planes elaborados.

### **7.5 Estrategias de Retención del Talento Humano**

Retener el talento humano se ha convertido en uno de los aspectos más inciertos que deben enfrentar las organizaciones (González, 2009), esto ha conllevado a ser cuidadosos en la selección del personal, además de una adecuada preparación para fines específicos, y lograr desarrollar al máximo las potencialidades de los miembros de la organización, para que por ninguna circunstancia se marche de la empresa y menos a la competencia (Browell, 2002).

Las organizaciones son las encargadas de retener el talento humano, está el hecho de que el talento humano es el que poseen el conocimiento, la experiencia y las habilidades (Calderón, 2007). Es importante considerar que para el logro de los objetivos de la empresa, se debe brindar confianza a sus empleados, buscar siempre un trabajo colectivo, valorar las opiniones de todos los integrantes de la organización (BHP Billiton, 2012), y crear relaciones que permitan generar valor a la organización.

Es importante establecer estrategias de retención del talento humano, ya que son el medio para evitar la movilidad y rotación de los miembros de la organización. Un factor importante para evitar la movilidad y rotación del talento humano en las organizaciones,

es el factor monetario (González, 2009; Velasco, 2004) quienes manifiestan que los profesionales más valiosos, pueden cambiar de trabajo si les ofrecen mejores condiciones que mejoren sus expectativas, así estén muy conformes en sus empresas, y es ahí donde las organizaciones establecen estrategias que permitan el sostenimiento del talento humano.



Fuente: Elaboración propia a partir de investigaciones del tema, 2015.

Figura 2. Principales causas de renuncia y rotación de los empleados.

## 7.6 La Gestión del Talento Humano en las Organizaciones

En el mundo de la administración contemporánea, la gestión del talento humano en las organizaciones ha llegado a convertirse en un área estratégica hacia la cual las organizaciones orientan su desarrollo (Cabrera y Bonache, 2002). Esto ha conllevado a que la gestión del talento humano se encargue principalmente en el manejo efectivo de las potencialidades de las personas.

Desde una perspectiva organizacional, la gestión del talento humano se basa en la legitimación de las potencialidades humanas en la cual se pueda relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos (Tejada, 2003).

Tradicionalmente se distingues dos enfoques en la gestión del talento humano: el primero se refiere al concepto del recurso humano como un costo de producción y el

segundo, más contemporáneo, como una inversión. Estos dos enfoques, a pesar de sus diferencias, se fundamentan. Este paradigma empresarial que concibe a la organización, la ha conllevado como esclava de la productividad. Esto debido, a que la productividad se ha convertido en el medio ideal para lograr crecimientos tanto en la producción como en la inversión. Esto ha generado, que el desempeño laboral de las personas se pueda medir en función de la productividad (Gómez, 2006), esto, a través de su aporte al emplear sus habilidades, destrezas, conocimiento y experiencia.

Es reconocido y ampliamente aceptado que las personas que hacen parte de la organización deben articular la filosofía organizacional y las necesidades de las empresas con las características personales, capacidades y competencias profesionales (Ortega y Saá, 2002), todo esto como una realidad funcional integral.

La gestión del talento humano debe comprometerse no solo en la generación y desarrollo de las competencias laborales, sino también en la realización de los fines personales de cada uno de los miembros de la organización. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia no solo de desempeñar sus funciones de dirección y toma de decisiones, sino que adquiera, impulse, promueva e incentive el talento de cada uno de sus colaboradores.

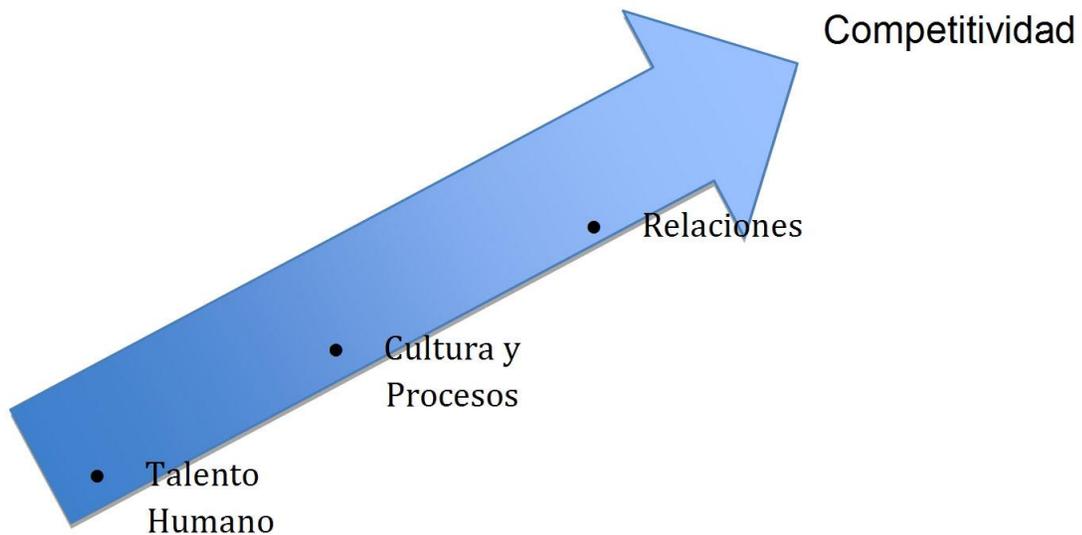
### **7.7 La Competitividad del Talento Humano**

Las empresas deben estar en capacidad del cambio continuo, y de innovar. Esto ha generado la necesidad de buscar diferentes técnicas, herramientas y requisitos necesarios para alcanzar una alta competitividad. Este es un reto a encarar; separar lo bueno de lo mediocre, e incorporarlo a nuestro conocimiento y de esta manera garantizar la supervivencia en mercados cada vez más exigentes.

Uno de los temas más analizados y que ha generado mayor controversia en la última década en el ámbito empresarial, es la competitividad. Según Sollero y Catañón (2005) definen la competitividad como la identificación de vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar el nivel de bienestar, es decir, el máximo aprovechamiento de

los recursos, generación de valor, aumento de la productividad, dando lugar a una mayor penetración en los mercados (Evan y Shulman, 1992). La competitividad es un tema que ha despertado el interés tanto de gobiernos como de investigadores. Es un asunto que cobra gran relevancia, pues esto permite estrechar las economías y aumentar los vínculos laborales.

Las organizaciones experimentan cambios rápidos, imprescindibles y constantes. Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones han pasado por diferentes estructuras, introduciendo nuevas tecnologías, lo cual ha generado cambios en sus procesos y servicios, alterando el comportamiento de las personas (Chiavenato, 2002), lo que ha obligado a las empresas a volverse más competitivas. De esta manera, las empresas deben identificar, medir y gestionar:



Fuente: Elaboración propia a partir de investigaciones del tema, 2015.

Figura 3. Escalamiento hacia la competitividad.

En la actualidad, el recurso humano cada día tiene mayor importancia, y a pesar de no ser una tarea fácil, se requiere de una nueva visión del manejo de los recursos humanos (Böhrt, 2003), para poder enfrentar las transformaciones que llevan a cabo y lograr las empresas ser cada vez más competitivas.

Considerando la importancia que tiene el talento humano y la competitividad de las empresas, una adecuada gestión del talento humano permite el desarrollo de capacidades (aprendizaje, innovación, cambios, toma de decisiones), lo cual generará la creación de cualidades específicas de la organización, habilidades para afirmar estructuras y procesos internos, adaptarse a las condiciones cambiantes del medio, y nuevos conocimientos y tecnologías inmersos en los procesos de la organización, la cual generará una ventaja competitiva sostenible, difícil de imitar por la competencia. Sin embargo, aquellas organizaciones que no cuentan con una adecuada gestión de recursos humanos, se hallan en desventaja e imposibilitadas para competir eficazmente, dentro de este mercado global, poniendo en riesgo el negocio y las personas que trabajan en el mismo.

Las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenida a través del personal, si pueden desplegar sus conocimientos y habilidades para trabajar en nuevas tareas cuando la organización lo necesite (Sherman, Bohlander y Snell 1999).

Las empresas que alcanzan un gran dinamismo en el mercado y altos niveles de competitividad han incorporado:

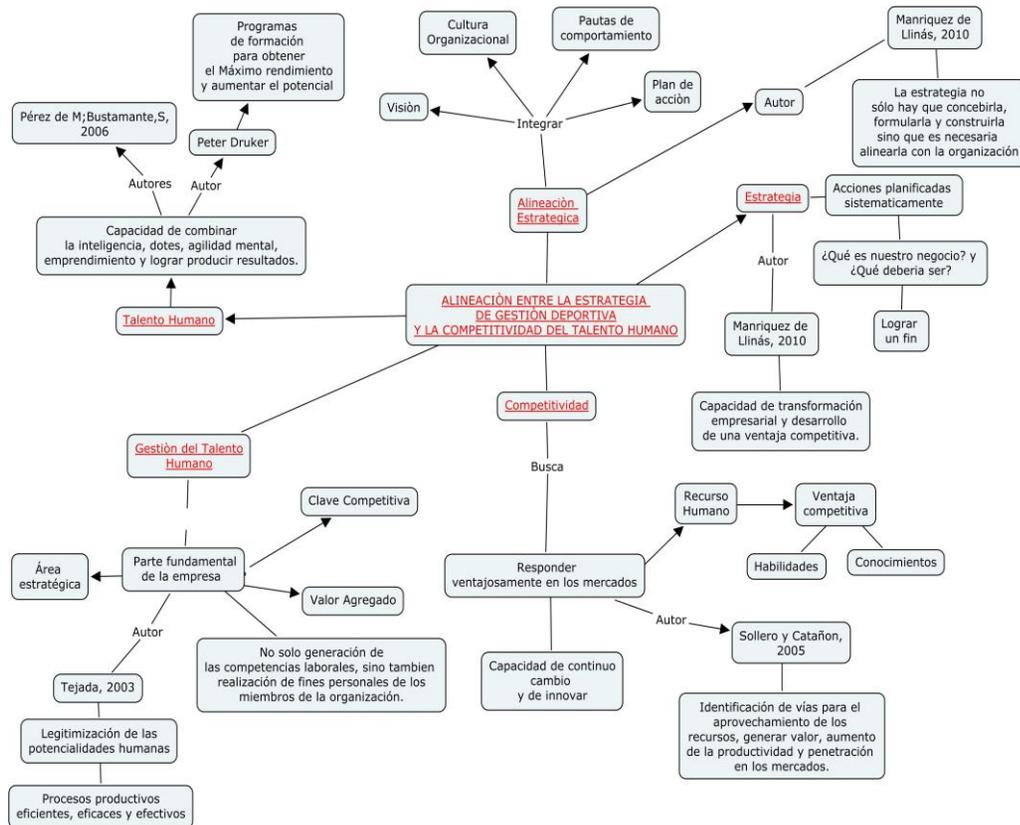
- I + D con el progreso tecnológico como fuente de innovación.
- Son parte de un Cluster.
- Contribuyen a la Calidad del Medio Ambiente.
- Excelente dotación de Recursos Humanos.

### **7.8 Valor Agregado por Gestión del Talento Humano**

La contribución que tiene el área de gestión humana a la competitividad de las empresas, permite resaltar algunos aspectos en los que se agrega valor: el primero es que permite atraer, desarrollar y retener el mejor capital humano, lo cual es de suma

importancia para el logro de los objetivos organizacionales; el segundo la creación de un ambiente laboral adecuado, lo cual favorece el desempeño y desarrollo de los empleados; tercero el alineamiento estratégico, es decir, alinear el quehacer de la gestión del talento humano con la estrategia de la empresa; cuarto aspecto es la formación de líderes, que se conviertan en asesores y herramientas necesarias para los jefes y por último lograr la articulación de la gestión humana con todas las áreas de la empresa; por lo que se considera que contribuye a la competitividad, interpretando necesidades y enfocándose en buscar soluciones que favorezcan a la organización.

El papel de la gestión humana es lograr la articulación de los intereses individuales con los intereses colectivos, direccionar la competitividad y contribuir a la búsqueda de los objetivos corporativos.



Fuente: Elaboración propia a partir de investigaciones del tema, 2015.

Figura 4. Marco conceptual.

## 8. Marco Teórico

### 8.1 Estado del Arte

En la actualidad, el valor del ser humano para las organizaciones viene siendo un recurso vital e irremplazable para llevar a cabo la obtención de los objetivos organizacionales. De aquí que las administraciones modernas han venido replanteando el concepto del trabajador, en donde los trabajadores aportan sus contribuciones físicas y capacidades intelectuales a la empresa a cambio de una remuneración económica, sino que además, ya son reconocidos como el activo más valioso e indispensable para las organizaciones. De esta manera, el talento humano cumple un papel protagónico en el desarrollo empresarial, debido a que sin el se haría imposible innovar y enfrentar un entorno en constante cambio, lleno de exigencias e incertidumbres.

Esto a permitido que muchos autores centren sus estudios en la importancia que tiene el talento humano dentro de las organizaciones. Esto lo podemos ver evidenciado en algunos trabajos que han sido tomados como referencia para nuestro objetivo de estudio, y los cuales nos permiten sustentar el por que de nuestra investigación.

Cada uno de estos trabajos proporciona un conocimiento profundo de la teoría que le da relevancia y valor a la investigación. Adicionalmente, permite con el conocimiento ya existente, crear un nuevo enfoque contextualizado acerca de la importancia que tiene la competitividad del talento humano en las organizaciones.

**8.1.1 Título: Gestión humana en la empresa colombiana, sus características, retos y aportes - Una Aproximación a un sistema integral.** Autores: Gregorio Calderón Hernández, Julia Clemencia Naranjo Valencia, Claudia Milena Álvarez Giraldo. 2009-2010.

Resumen: Esta investigación fue un proyecto desarrollado por un grupo de investigadores en Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. En Colombia se ha investigado esta situación

parcialmente, pero se carece de un estudio integral que muestre en qué estado se encuentra los recursos humanos, sus prácticas, cómo ha evolucionado la dirección y los retos nuevos a enfrentar y qué cambios tienen con la concepción de la gestión humana. El sustento teórico se fundamenta particularmente en la teoría de recursos y capacidades, en donde el capital humano y su dirección son fuente de competitividad de las organizaciones (McWilliams *et al*, 2001). En la parte descriptiva se aplicó una encuesta a los gerentes de talento humano de 273 empresas colombianas y 36 entrevistas a presidentes de compañías, consultores y directivos de la Asociación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP). Y en conclusión deja como lección que las buenas prácticas son importantes para tener éxito en la gestión del talento humano, pero son insuficientes. Tomado de: Biblioteca digital Universidad Nacional, Sede Manizales.

**8.1.2 Título: Formación del talento humano - Factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones.**

Autores: Armando Mejía Giraldo y Marcela Jaramillo Arango. 2006.

Resumen: Este trabajo centra su análisis en conocer las tendencias actuales con base en la formación del talento humano y cómo repercute en la productividad y la competitividad de las organizaciones. Parte de un concepto de talento humano y cómo el conocimiento de las personas es clave en las empresas; adicionalmente la manera de integrarse con los procesos de innovación y formación para incrementar la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Tomado de: Biblioteca digital Universidad Nacional, Sede Manizales.

**8.1.3 Título: El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales.** Autor: Luz Janeth Lozano Correa. 2006.

Resumen: Al hablar de talento en la actualidad, se reconoce como un agregado diferenciador en el marco competitivo en busca de sostenibilidad y posicionamiento. Es la suma de competencias y habilidades. Adicionalmente se analiza a los individuos como seres integrales y únicos, los cuales no solo aportan conocimientos, habilidades y

actitudes en las organizaciones, sino que requieren de influencias motivacionales, emocionales, de atención, percepción, entre otras, que determinan la conducta organizacional. Tomado de: Biblioteca digital Universidad Nacional, Sede Manizales.

## **8.2 Fundamentación Científica**

### **8.2.1 La administración del talento humano en un ambiente competitivo.**

Según los autores (Robins & Coulter, 2008), el manejo del talento humano es el aspecto que más ha sufrido cambios en la actualidad, donde las empresas no tienen razón de ser, sino cuentan con el conocimiento, habilidades, inteligencia y participación de las personas dentro de éstas.

Esto ha conllevado a que la administración de personal, llamada también recursos humanos, representa hoy un desafío más grande que en cualquier otra época. Cada nueva generación de empleados está mejor educada y más preparada que la anterior, por lo cual esperan un liderazgo inteligente y trato más acorde con los avances que ha logrado la civilización (Garza, 2000).

La nueva cultura empresarial es un reto a enfrentar y crear condiciones que generen calidad y productividad, en donde se requieran de personas que tengan la actitud de un aprendizaje continuo, con trabajo en equipo y siempre en la búsqueda de los objetivos de la organización.

**8.2.2 Gestión del talento humano.** Según Pozada, Guillermo (Posada, 2008): “El talento humano comprende factores como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades”.

De esta manera se reconoce que el ser humano se convierte en seres inteligentes que ayudan a direccionar y administrar los recursos de la organización, a la toma de decisiones, y generadores de ventaja competitiva en la organización.

El talento, son aquellas personas que poseen competencias dentro de la organización, entre las cuales se distinguen el conocimiento como capacidad para generar ideas, aplicarlas y difundirlas por toda la organización, habilidades para ser un líder que busque y haga las cosas de la mejor manera, juicio de una persona que tenga la capacidad de toma de decisiones y actitud para hacer que todo lo que está planificado sea ejecutado.

**8.2.3 La concepción de la naturaleza humana y su repercusión en la administración del recurso humano.** La administración del recurso humano alude a las personas, y las empresas se componen de personas.

Según Chiavenato, Idalberto (1995), las personas son recursos, es decir, individuos que cuentan con características, dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos que se requieren para el desarrollo de las labores empresariales.

En este sentido, el recurso humano de las empresas son las personas que ayudan con sus talentos a lograr los objetivos empresariales, debido a que las organizaciones dependen directamente de las personas pero así mismo las personas dependen de las organizaciones para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Es difícil establecer una separación entre estos dos para la obtención de sus objetivos. En este contexto se puede establecer que la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas.

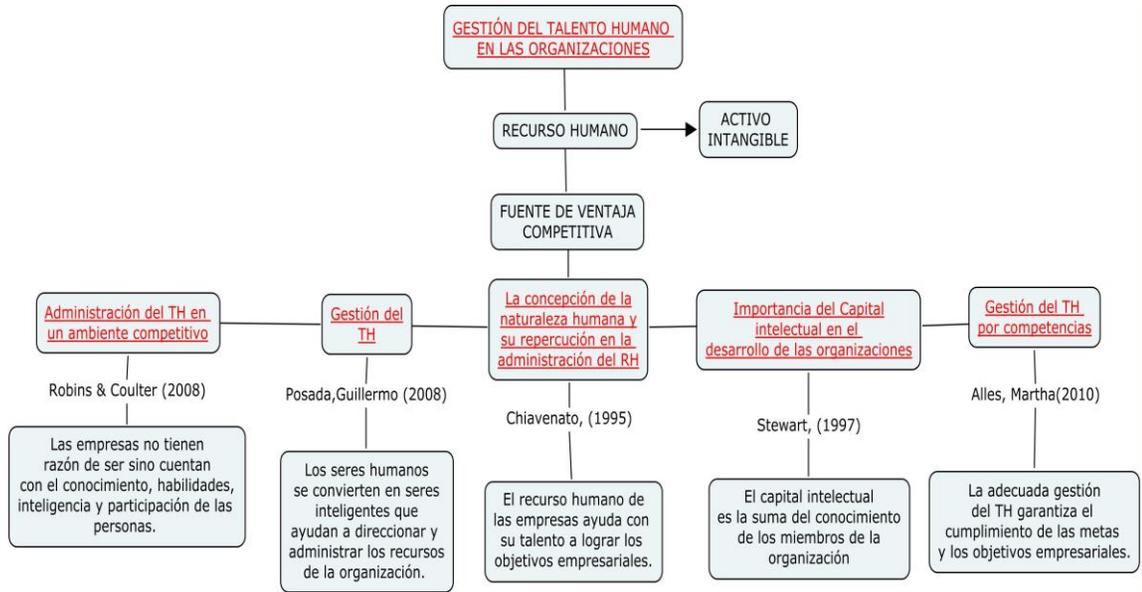
**8.2.4 Importancia del capital intelectual en el desarrollo de la organización.** El interés por el capital intelectual lo suscitó Stewart (1997) quien plantea la importancia que se le debe dar en las empresas al poder del cerebro (Brainpower), debido a que es la forma de crear valor en la empresa. Adicionalmente Ross (2001) establece que el capital intelectual es la suma del conocimiento de los miembros de la organización. También desde la teoría de los recursos y capacidades Reed *et al* (2006) señala que el capital intelectual es el encargado de integrar los activos tangibles e intangibles, los cuales son los generadores de ventajas competitivas dentro de la organización.

Según autores como Euroforum (1998), Petrash (1996, 2001), Crossan y Hlland (2002), Bueno (2000) llegan a la conclusión que el capital humano es el conjunto de conocimientos tanto tácitos como explícitos que posee los miembros de la organización y se encuentra compuesto por todas las capacidades individuales, destrezas y experiencias (Nevado, 2002) de los integrantes de la organización.

**8.2.5 Gestión del talento humano por competencias.** Para Alles, Martha (Alles, 2010): “La gestión del talento humano por competencias permite alinear el capital intelectual con su estrategia de negocios”.

El capital humano es el activo más importante dentro de una organización y con una adecuada gestión del talento humano permite que ese talento se convierta en elementos proactivos, con una visión de futuro, generador de trabajo en equipo, y liderazgo eficaz, a fin de garantizar el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

En la actualidad las empresas establecen modelos de gestión que permiten reconocer cada una de las competencias necesarias que se requieren, con el fin de identificar, reclutar y seleccionar un adecuado personal, necesarios para el desempeño de situaciones específicas dentro de la organización. Se puede decir entonces, que las empresas deben contar con un personal que posea las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de las metas. Es importante establecer que las empresas, y en especial sus gerentes y áreas de recurso humano deben dedicar tiempo para capacitar y entrenar al personal, como estrategia para la generación de valor agregado a las empresas.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Figura 5. Gestión del talento humano en las organizaciones.

**8.2.6 La nueva concepción o Teoría Y.** Para el autor McGregor (1987), sostiene en la posibilidad de integrar los intereses individuales con los objetivos de la organización. Dentro de las empresas se da un estilo de dirección participativa, en donde se brinda confianza, información, formación, y participación de sus empleados en la toma de decisiones. Todo esto debido a que los directivos y gerentes consideran que los empleados encuentran en su trabajo una fuente de satisfacción, lo cual hace que desarrollen sus actividades de la mejor manera y siempre en busca de los resultados organizacionales.

Esto se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana:

- Al ser humano no le disgusta trabajar.
- El ser humano se habitúa y busca nuevas responsabilidades.
- Las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte.

- La capacidad de resolver problemas de la organización es característica de grandes no de pequeñas poblaciones.

**8.2.7 Teoría de recursos y capacidades y la competitividad del talento humano en las organizaciones.** La teoría de los recursos y capacidades ha sido una de las perspectivas dentro del campo de la administración que ha recibido gran atención. Esta perspectiva considera que los recursos y las capacidades de las empresas, son aquellas que permiten generar condiciones para enfrentar la competencia, mejorar el desempeño económico y una ventaja competitiva sostenible. De este modo se contempla la competitividad desde el punto de vista de los recursos de aquellas empresas que permiten generarla. Según Porter, son las empresas las que compiten en el mercado y recae la responsabilidad de generar diversas estrategias y mecanismos para que sus recursos sean utilizados de la manera más eficientemente posible para poder enfrentar la competencia.

Los recursos o activos físicos que posee la empresa, que son disponibles y controlables, que permiten generar estrategias competitivas para la empresa. Las capacidades o competencias, son las habilidades, conocimientos y tecnologías que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, como consecuencia de la combinación de los recursos, y encargados de creación de valor dentro de la empresa (Cuervo, 1995; Grant, 1991). El recurso humano comprende conocimiento y capacidades que posee y que con el tiempo va desarrollando (Becker, 1964). Una buena fuente de ventaja competitiva según (Calderón Hernández, 2006) son los recursos, los cuales permiten lograr un valor agregado a los servicios y productos de la empresa.

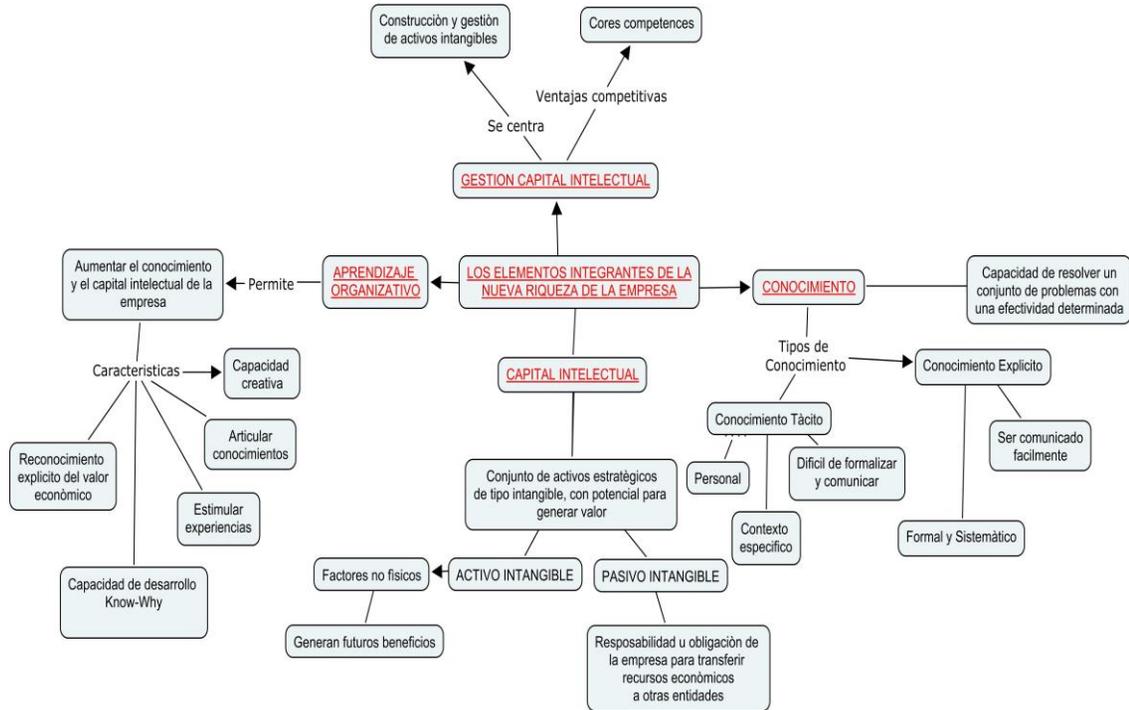
Existen diferentes formas de medir el recurso humano a partir de la teoría de recursos y capacidades, entre los que se resalta como parámetro de medición la acumulación de conocimiento que por medio de la educación, hacen que estos individuos estén en mejores condiciones para resolver problemas, toma de decisiones, mejorar el nivel de eficiencia y ganancias para la organización (Gill, 1989). Adicionalmente para generar ventajas competitivas en la organización se debe tener una heterogeneidad de los

recursos y capacidades, una imperfecta relación de los recursos, y tener unos recursos y capacidades difícil de imitar y que permitan aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno (Calderón Hernández, 2006).

Los activos intangibles son el conjunto de bienes inmateriales, muy pocas veces reconocidos, debido a que se le da mucha más importancia a los recursos físicos y económicos, pero que son parte importante de las empresas y organizaciones. Los activos intangibles son elementos generadores de fuentes de valor y de vital importancia para la obtención de los objetivos empresariales. Esto ha generado que las empresas de hoy se preocupen por las relaciones con clientes, desarrollo de habilidades y competencias, generación de conocimiento, de nuevos productos, servicios y procesos. Los activos intangibles son recursos internos que no solo se basta con identificarlos sino que deben ser gestionados, ya que representan fuente de ventaja competitiva para las organizaciones.

El factor humano sin lugar a dudas, es el único capaz de darle encadenamiento a los procesos empresariales, además posee la capacidad de transferir y adaptarse a una gran variedad de tecnologías, productos y mercados. Asimismo, a diferencia de los recursos físicos o materiales manifiestan durabilidad ya que son intangibles.

Frente a los grandes cambios, retos, y nuevos desafíos del mundo empresarial, el recurso humano y su dirección se han convertido en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas, demostrando que una correcta y adecuada gestión del talento humano marca la diferencia en el funcionamiento organizacional. Sin embargo, aunque se ha evidencia la gran importancia que tiene el talento humano no se le ha prestado la atención que debería tener, y así mismo cómo una adecuada gestión genera un factor diferenciador y contribuyente al logro de ventajas competitivas.



Fuente: Elaboración propia a partir de investigaciones del tema, 2015.

Figura 6. Elementos integrantes de la nueva riqueza de la empresarial.

**8.2.8 Teoría Desarrollo Organizacional.** Se considera que el Desarrollo Organizacional, surgió gracias a trabajos dirigidos por autores como Robert Blake y Herbert Shepard.

Según el autor Gordon Lippitt (1969), define y caracteriza el desarrollo organizacional como: “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de la organización, que mejora el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”. Esto ha llevado a que el concepto del desarrollo organizacional casi siempre centre sus intereses sobre el lado humano de la empresa.

Es por esto, que el nuevo papel de empresa efectiva y competitiva a acelerado la introducción de nuevas formas de organización en donde se piense en el bienestar, desarrollo y evolución del trabajador, en el cual se genera un estilo de dirección más humano, incluyente, en donde el trabajador sea tratado con equidad y respeto. Se

reconoce que un trabajador feliz y satisfecho va a producir más que el trabajar controlado y vigilado como lo propuso Taylor en su tiempo.

El factor humano entonces debe ser considerado por la organización como el activo más importante, el cual se encuentra inmerso en la empresa y no aislado, el cual puede influir de manera constructiva y destructiva en el logro de las metas.

## **9. Diseño Metodológico**

### **9.1 Tipo de Investigación**

El trabajo final de grado se realizó bajo una investigación cualitativa de tipo descriptivo, en donde es importante abarcar el estudio con base a lo que las personas dicen, hacen y sienten, y su intención es describir las características que se generan de forma natural, pues se tomó un objeto de estudio el cual se analizó para describir las características y la manera entender el funcionamiento de las empresas y escuelas deportivas basado en el talento humano de los deportistas.

Para entender y reconstruir la realidad, se utilizó la técnica de la entrevista, con el propósito de la recolección de datos influenciada por experiencias y prioridades de los participantes. Se realizó un cuestionario de siete (7) preguntas las cuales fueron tomadas del marco teórico-conceptual, además de la directa relación del investigador con las empresas y personas objeto de estudio, adquiriendo un punto de vista interno siempre manteniendo una perspectiva analítica de los hechos y eventos.

### **9.2 Población y Muestra**

Para el abordaje metodológico es importante establecer la población objeto de estudio, la cual esta comprendida por las empresas y escuelas deportivas de la ciudad de Manizales brindando un esbozo de la situación actual (Hurtado, 1998), frente al tema de la competitividad en el talento humano en las organizaciones deportivas.

La muestra seleccionada permitió reconocer unas características de la población (López, 1996), fue por medio de la ejecución de muestra por conveniencia, la cual requirió de unas características específicas de la población. Este tipo de muestreo es no probabilístico, el cual tiene como objetivo obtener una muestra de elementos convenientes para la investigación (Malhotra, 2004).

Las empresas y escuelas deportivas que se tomaron como objeto de estudio fueron: Escuela Deportes Caldas, Once Caldas, Escuela Deportiva Manizales Fútbol Club, Club Deportivo Villa Real, Club Deportivo Renacer, *Club Brilliant Talents*, Inmedent La Red, Club Deportivo Campeones Manizales, *Club Soccer Quality*, Escuela Deportiva Semilleros, y Escuela Deportiva Manizales Fútbol Club. Estas fueron tomadas como referencia en la investigación debido a que son las más representativas, de mayor tradición y tiempo de existencia en la ciudad de Manizales.

Se realizó una entrevista estructurada a cada una de las empresas deportivas, con el propósito de tener unos lineamientos claros con el entrevistado, el tiempo estimado de duración fue de 20 minutos. Adicionalmente se recogió una información general como el nombre del entrevistado, formación, empresa deportiva, todo esto con el propósito de obtener datos completos que permitan realizar un análisis más eficiente.

### **9.3 Análisis de Resultados**

La investigación que se realizó fue de tipo cualitativo, pues se estimo tener una mayor interacción entre la muestra y el estudio, logrando de esta manera ahondar en temas específicos de acuerdo al desarrollo de cada una de las entrevistas, se pretendió no sesgar al entrevistado, logrando así respuestas más fluidas y valiosas. Cada una de estas entrevistas fueron procesadas por medio del *software* de análisis cualitativo Atlas TI.

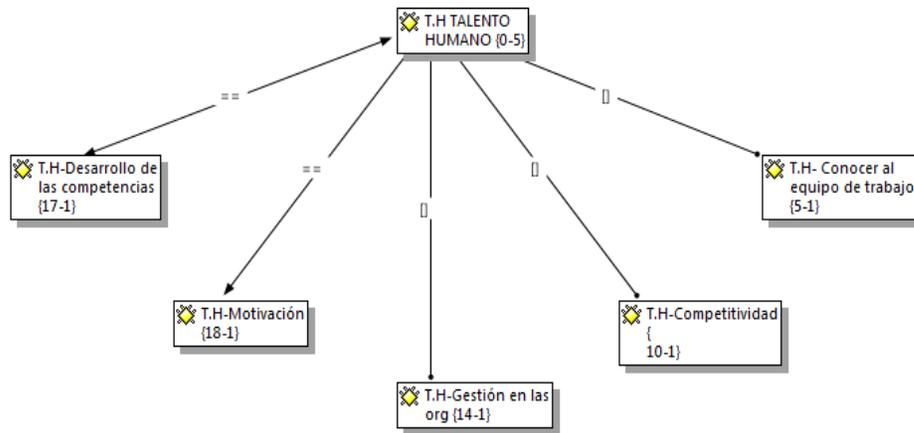
Se seleccionó este software ya que permite identificar y agrupar respuestas similares, entre cada uno de los entrevistados, logrando así perfilar tendencias del tema en estudio.

Se extrajo dos grandes categorías para el procesamiento de la información, elegidas éstas con base al marco teórico-conceptual y a los pilares fundamentales de la investigación, los cuales fueron:

- Talento humano.

- Estrategia.

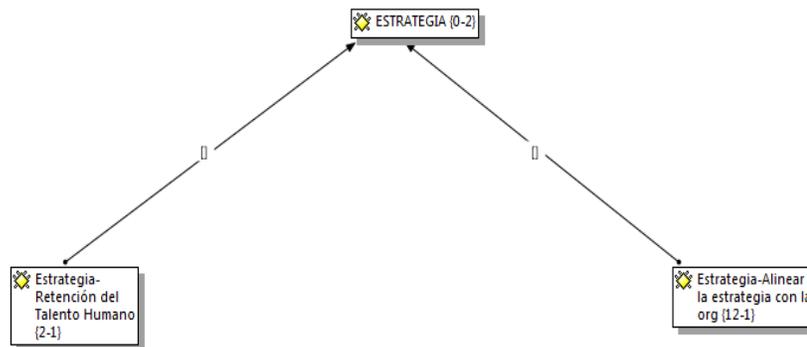
De estas categorías se substraieron unas subcategorías las cuales dentro del talento humano se encuentran: Desarrollo de las competencias, motivación, gestión del talento humano en las organizaciones, competitividad del talento humano y conocer el equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia en el programa Atlas TI.

Figura 7. Análisis del talento humano.

En la categoría de “estrategia” se presentan las siguientes subcategorías: Retención del talento humano y alinear la estrategia con la organización.



Fuente: Elaboración propia en el programa Atlas TI.

Figura 8. Análisis de la estrategia.

Al analizar cada una de las entrevistas se detectó que en las empresas, escuelas, y club deportivos de la ciudad de Manizales en el área de talento humano, hay un gran desarrollo por el tema de las competencias, entendiéndose éstas como las habilidades y saberes que permiten desempeñarse dentro de la organización, asimismo se expone cómo a partir de una adecuada gestión del talento humano, se puede obtener mejores y mayores resultados deportivos de una manera competitiva. Además, en la actualidad estas empresas deportivas han detectado una serie de vacíos en la capacidad y formación de los deportistas, siendo este un reto a encarar y lograr el desarrollo de habilidades y competencias que permitan un desempeño óptimo dentro de la organización. Es común evidenciar estas falencias que se encuentran en los deportistas, debido a la poca figuración nacional que tiene el deportista caldense, mientras que otros departamentos como Antioquia, Valle y Cundinamarca son un gran semillero de grandes deportistas.

Otra variable importante, la cual tuvo gran predominancia entre los entrevistados fue la motivación, considerándose ésta como un factor indispensable para la consecución de los objetivos tanto individuales como colectivos, sin embargo un tema relativamente ligado a la motivación como lo es el conocer el equipo de trabajo, no fue tan citado por parte de los grupos deportivos, no se presenta un interés frente a este factor. Es importante establecer como la motivación del deportista cumple un papel indispensable en la búsqueda de los objetivos organizacionales. Si una empresa necesita un personal o grupo de trabajo que se desempeñe de forma excelente requiere mantenerlos motivados, ya que esto va permitir un día a día con mayor entusiasmo, ilusiones, mayor calidad en el trabajo y siempre en busca de los objetivos tanto individuales como colectivos.

En el área de estrategia se reconoce por parte de los entrevistados la relevancia que tiene alinear la estrategia con la organización, permitiendo de esta manera encaminar los objetivos y actividades de la empresa. Dentro de esta misma categoría se presenta la retención del talento humano la cual fue muy poco citada, pues solo dos de los 10 empresas deportivas la citan como importante, no se presentan estrategias claras para evitar el abandono de los deportistas de las escuelas y empresas deportivas.

Así mismo, se genera una gran incertidumbre al no evidenciar planteamientos en la retención del talento humano, que es el activo más valioso con el que cuentan las empresas y que es uno de los pilares fundamentales para la obtención de los objetivos empresariales. El talento humano es el único capaz establecer diferencias entre una empresa y otra, de generar sostenibilidad y ventajas competitivas, por eso aquellas empresas que no inviertan en retener el talento humano, se encuentran en grandes problemas, genera consigo grandes incrementos económicos en el proceso de reclutar un nuevo personal, retrasos en la cadena productiva, y por ende ser superados por sus competidores y perder participación en el mercado.

Las subcategorías analizadas a mayor profundidad de acuerdo a las respuestas brindadas por parte de los entrevistados, teniendo en cuenta el objetivo de estudio fueron, en el área de talento humano: Competitividad del talento humano, desarrollo de las competencias, y gestión del talento humano en las organizaciones. Por el área de estrategia se analizó: Alinear la estrategia con la organización y la retención del talento humano. Los entrevistados reconocen que los numerosos cambios que se producen en el mundo empresarial deportivo, requieren que las empresas estén preparadas para adaptarse de manera rápida a dichas transformaciones, siendo el talento humano uno de los pilares organizacionales, capaz de generar creatividad, producir bienes y servicios y estrategias para la consecución de los objetivos de la empresa. De aquí la importancia de alinear la estrategia con los activos intangibles de la empresa será una fuente de generación de resultados económicos sostenibles y una correcta gestión generará ventajas competitivas sostenibles.

Por parte de los entrevistados se encuentra una predominancia frente a la palabra habilidades, todos nombran ésta como una forma de rendimiento de los deportistas, con el fin de lograr desarrollar al máximo todas las destrezas y capacidades. Los entrevistados reconocen también como habilidades su capacidad de liderazgo, motivación, compromiso y trabajo en equipo. Adicionalmente aquellas habilidades adquiridas por su entrenamiento y esfuerzo personal. Por otro lado, las habilidades dentro de la

organización afectan positivamente la productividad, disminuyen el riesgo operativo y optimizan el tiempo en los proceso de capacitación.

La estrategia fue mencionada por los entrevistados refiriéndose al como llevar a cabo el logro de los objetivos deportivos, ligados al mejoramiento continuo de las empresas y escuelas deportivas. Los entrevistados relacionan la palabra estrategia con la planificación, en donde a través de una proyección adecuada de las actividades a realizar, buscan el medio para la obtención de los objetivos trazados por la organización. Cabe resaltar, cuando no se involucran a todas las áreas y personas que están directamente relacionadas con el logro de los objetivos, se dejan de tener en cuenta procesos y actividades que inciden directamente en el logro de los objetivos, por lo tanto se puede obtener un logro parcial o la falla completa de los objetivos dependiendo de la criticidad de estos procesos.

Se denota por parte de los entrevistas una importancia al seguimiento y evaluación deportiva a cada uno de los deportistas, como pieza clave para su progreso constante. Todo esto debido a que las organizaciones están obligadas a ser cada días más eficientes, mejorar su estrategia de negocio y lograr ser cada vez más competitivas en un mercado tan exigente como lo es el actual. Por otra parte hay que resaltar como los adecuados métodos de seguimiento y evaluación aportan positivamente a los trabajadores, retención del talento humano y lealtad de ellos hacia la organización.

## **9.4 Análisis del Talento Humano**

**9.4.1 Competitividad del Talento Humano.** Para las escuelas y empresas deportivas, la competitividad está representada en la participación de eventos deportivos, ya que de esta manera se dan a conocer los jugadores tanto nacional como internacionalmente; este tipo participaciones genera en los deportistas mayor autoconfianza, importante para mejorar su nivel competitivo. De esta manera se reconoce como en la actualidad la competitividad de las empresas deportivas aumenta cada vez más, por medio del desarrollo de nuevas habilidades, capacitaciones y un aprendizaje

participativo de todos los integrantes de la organización en busca del logro de los objetivos y metas propuestos tanto individuales como colectivos.

**9.4.2 Desarrollo de las Competencias.** Un punto en común entre las diferentes entrevistas realizadas en el aspecto de desarrollo de las competencias, fue la de generar evaluaciones y análisis periódicos a los deportistas, con el fin de identificar las potencialidades de cada uno de ellos, acompañando de evaluaciones y seguimiento continuo para lograr de esta manera un mayor aprovechamiento de las habilidades y capacidades de los deportistas. Se expresa también que no solo se realizan entrenamientos grupales, sino de entrenamientos personalizados de acuerdo a las destrezas de cada uno de los deportistas, con el fin de explotar al máximo las potencialidades de cada uno, logrando así el objetivo colectivo.

La importancia del seguimiento es poder evaluar, analizar y controlar si el plan de acción para el desarrollo de las competencias se esta llevando acabo de la manera adecuada y realizar los ajustes necesarios para el logro del objetivo.

**9.4.3 Gestión del talento humano en las organizaciones.** Gran parte de los entrevistados recalcan la importancia que tiene la gestión del talento humano pues depende en gran medida de las personas el éxito de las instituciones y organizaciones. De aquí que las personas se sientan como miembros importantes dentro de la empresa, participen activamente en el desarrollo continuó y siendo protagonistas activos de las mejoras y cambios de la empresa. Además se evidencia como en la actualidad no solo se busca la cualificación de los deportistas sino también de un ser humano integral basado en valores. Asimismo, algunos entrevistados muestran preocupación, debido a que muchas empresas deportivas no cuentan con una adecuada gestión del talento humano, lo cual pone en riesgo la empresa deportiva y todos los deportistas que hacen parte de ella.

## **9.5 Análisis de la Estrategia**

**9.5.1 Alinear la estrategia con la organización.** En esta subcategoría se identifica claramente un dominio hacia la planificación deportiva, en busca de poder encaminar todos los objetivos organizacionales, sin dejar a un lado los intereses individuales. Reconocen también que cuando no se logra enfilear las estrategias con la organización, están imposibilitando la obtención de los objetivos deportivos y por tanto todos los recursos y esfuerzos deben estar direccionados para el desarrollo de los procesos y actividades que permitan dicha alineación.

**9.5.2 Retención del talento humano.** La subcategoría de retención del talento humano fue comentada en una mínima proporción por parte de los entrevistados, generando una gran preocupación por parte del entrevistador debido a que no se cuenta con claras estrategias para evitar la movilidad de los deportistas, siendo los deportistas el activo más valioso de las empresas. Algunos de ellos resaltan la importancia de contar con un personal altamente calificado con el propósito de identificar con mayor facilidad las capacidades y habilidades que tiene el deportista. Los deportistas al contar con entrenadores calificados pueden desarrollar sus habilidades de una manera óptima. La motivación cumple un papel muy importante dentro de la organización, aspecto transcendental para evitar la movilidad y rotación del personal vinculado a las empresas.

## 10. Conclusiones

En todas las organizaciones dentro de su planeación estratégica debe existir unas adecuadas políticas para la gestión del talento humano, que contengan programas de desarrollo de las habilidades y las competencias para lograr que estas políticas sean de conocimiento de toda la estructura organizacional, lo que permitirá alinear los intereses individuales con los de organización y su planeación estratégica. De esta manera, es importante fijar prioridades y centrar las fortalezas de la organización para lograr los objetivos organizacionales con éxito. Asimismo, una adecuada alineación estratégica logrará mejorar la competitividad de las empresas dentro del mercado, con una mejora continua y acertada, para lograr mantenerse y destacarse en un mundo tan globalizado y tecnológico como lo es el actual.

El desarrollo de las habilidades y capacidades de cada uno de los deportistas cumple un papel primordial dentro de las empresas y escuelas deportivas. De ahí la importancia de que las organizaciones inviertan importantes recursos en la optimización de estas competencias y así lograr una mayor competitividad del talento humano y por ende una mayor participación en el mercado. Esto a conllevado que el desarrollo de las competencias y habilidades sean uno de los temas que se encuentra en la mira de muchas organizaciones y la importancia de extender este desarrollo a toda la organización, ya que la sumatoria sinérgica de los altos rendimientos deviene una ventaja competitiva organizacional, proporcionando resultados óptimos para las empresas.

El capital humano es el activo más valioso dentro de las empresas, por tal motivo una inapropiada gestión del talento humano pone en riesgo la organización y cada uno de los miembros que hacen parte de ella. Es importante resaltar como el grado de formación de las personas las cuales se encuentran vinculados a los procesos productivos logran transformar cada uno de estos en un beneficio para la empresa, de ahí la necesidad de las organizaciones en invertir recursos para la realización de capacitaciones y la formación del personal que hacen parte de las empresas. Por eso los directivos y gerentes de las empresas deportivas reconocen que la gestión del talento humano tiene gran influencia en

el desempeño de la organización, integrando la misión, visión y los objetivos organizacionales con el desarrollo del talento humano.

La motivación es básica para el desempeño laboral de las personas, por eso es importante dentro de las organizaciones brindar como mínimo las políticas de bienestar exigidas por la ley, y adicionalmente potencializar el desarrollo personal y profesional de sus integrantes, generando un mejor calidad de vida para él y su núcleo familiar.

Se puede concluir que las áreas del talento humano agregan valor a las organizaciones. Se agrega valor cuando las diferentes áreas de talento humano logran diseñar una organización que responda a los retos del mercado a través de la generación de aportes, potencialización y desarrollo de su talento, con el fin de apoyar a la gerencia en la obtención de los objetivos. Esto a logrado que las áreas de talento humano se conviertan en las organizaciones en un apoyo fundamental para la gerencia en el manejo de las relaciones laborales, fortalecimiento de la cultura organizaciones y la generación de un óptimo clima laboral.

Dentro de la investigación, el tema de la retención del talento humano fue muy poco nombrado, lo cual podría llevar a intepretar que se da muy poca importancia a este tema y por consiguiente a las políticas y estrategias que se puedan implementar para evitar la rotación del personal dentro de las organizaciones. Cabe resaltar que atraer el talento humano no es una tarea fácil, por el contrato hay que buscar la mejor manera de captarlo y retenerlo. Por eso es importante preocuparse por las necesidades, opiniones, preocupaciones y de aprender a escucharlos, aspectos que permitirán una mayor satisfacción en el momento de poder desempeñar sus funciones y lograr los intereses individuales y colectivos.

Tabla 5

Verificación de los objetivos.

Objetivo	Alcance
Identificar si en las empresas deportivas más representativas de Manizales los directivos, gerentes y técnicos de fútbol conocen sobre la competitividad del talento humano en el campo laboral.	Para las escuelas y empresas deportivas, la competitividad está representada en la participación de eventos deportivos, ya que de esta manera se dan a conocer los jugadores tanto nacional como internacionalmente; este tipo participaciones genera en los deportistas mayor autoconfianza, importante para mejorar su nivel competitivo. De esta manera se reconoce como en la actualidad la competitividad de las empresas deportivas aumenta cada vez más, por medio del desarrollo de nuevas habilidades, capacitaciones y un aprendizaje participativo de todos los integrantes de la organización en busca del logro de los objetivos y metas propuestos tanto individuales como colectivos. Ver Capítulo: Análisis del talento humano-competitividad del talento humano.
Establecer si los directivos, gerentes y técnicos de fútbol de las empresas deportivas de Manizales identifican el aporte que genera para su Organización trabajar con base en las competencias de sus colaboradores.	El aspecto del desarrollo de las competencias representa un gran aporte para las empresas deportivas, en donde la identificación de las potencialidades deportivas de cada uno de los deportistas, todo esto a través de una evaluación y seguimiento continuo, logrando el desarrollo y explotación al máximo de las habilidades y capacidades individuales fundamentales para la obtención de los objetivos colectivos. Ver Capítulo: Análisis del Talento Humano-Desarrollo de las competencias.
Indagar si los directivos, gerentes y técnicos de fútbol de las empresas deportivas de Manizales han incorporado dentro de su estrategia de gestión deportiva el talento humano como fuente de ventaja competitiva.	Las empresas deportivas no tienen un planteamiento estructurado de la gestión del talento humano, sin embargo, reconocen la importancia del talento humano como el único capaz de lograr los objetivos organizacionales y como a través de un adecuado direccionamiento se puede generar aportes valiosos para la organización. Ver Capítulo: Análisis del Talento Humano-Gestión del Talento Humano.

Fuente: El autor, 2015.

Dando alcance a todos los objetivos específicos, se logra alcanzar el objetivo general que es “Analizar la alineación entre la estrategia de gestión deportiva y la competitividad del talento humano en los deportistas de la ciudad de Manizales.”

### Referencias Bibliográficas

- Argüelles P., D.C. (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Sin mes, pp. 148-161.
- Arias, F. (2004). El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica. Editorial Episteme, c.a., Caracas.
- Aybar Vargas, C.M. (2013). Alineamiento estratégico de la gestión del capital humano en el sector minero metalúrgico. *Industrial Data*, Julio-Diciembre, pp. 50-58.
- Beck, U. (2002). Poder y contrapoder en la era global. La nueva economía política mundial. Barcelona: Paidós.
- Bustamante Uzcátegui, S., Pérez de Maldonado, I. & Maldonado Pérez, M. (2007). Talento humano, investigación y capacidad innovadora en educación superior. *Multiciencias*, mayo-agosto, pp. 167-175.
- Cabrales Salazar, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 27(1), pp. 155-178.
- Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones Colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), pp. 9-55.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J.C. & Álvarez Giraldo, C.M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes: Una aproximación a un sistema integral, 23(41), pp. 13-36.
- Castaño González, E.J. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de Investigación*, Sin mes, pp. 149-158.
- Danilo, Z.V.C. (2009). Globalización, deporte y desarrollo local. Funámbulos Editores.

Diario Portafolio, *Ing. Investig* (2013), 33(1). pp.76-77. ISSN 0120-5609.

Escandón Barbosa, D.M. & Arias Sandoval, A. (2011). Capacidades y recursos que influyen en las empresas femeninas. *Cuadernos de Administración*, Enero-Junio, pp. 31-44.

Figueroa, H. (2014), Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, *Revista Económicas CUC*, 35(1) pp. 61-77.

file:///D:/Documentos/Downloads/LEGISLACION%20DEPORTIVA%20COMENTAD A.pdf.

Franco Martienz, A.M. (1999). Diagnóstico Empresarial. WWW.SLIDESHARE.NET/JCFDEZMX2/DIAGNOSTICO-EMPRESARIAL-1076310

Gutiérrez Ossa, J.A. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Estud. Gerenc*, 28(122), pp. 153-168. ISSN 0123-5923.

Hamburger Fernández, Á.A. (2004). Ética de la empresa, el desafío de la nueva cultura empresarial. 1 ed.

Hamel, G. (2008). El futuro de la administración. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2008. 376 p.; 23 cm.

Hernández Calderón, G., Duque Castaño, G.A. (2010). Investigación en administración: conocimiento para el bienestar de las personas y el desarrollo de las organizaciones. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración, 332 p., il.

Hernández, R.A. (2005). Gestión y administración de las organizaciones deportivas. n°. 26. Editorial Paidotribo.

<http://ELTIEMPO.COM/ARCHIVO>

<http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=49004>

<http://www.eje21.com.co/2015/10/cepal-destaca-crecimiento-de-caldas/>

<http://www.ligacaldensedefutbol.co/>

<http://www.oncecaldas.com.co/?q=noticias/responsabilidad-social>

Hurtado, B. (1998). Metodología de la investigación holística, Editorial Fundación SYPAL. 3 ed. Caracas.

López, R. (1996). Calculo de probabilidades e inferencia estadística. 3 ed. Caracas.

Lozano Correa, L.J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, n°. 60, pp. 147-164.

Malhotra, N. (2004). Investigación de Mercados. *Un enfoque aplicado* (Cuarta ed.). México: Pearson.

Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M. & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, n°. 24 Enero-abril, pp. 2-11.

Porce, A. & Borth, R. (2008). Fortaleciendo la competitividad organizacional mediante la gestión de recursos humanos. *RAP*, 6(1), pp. 42-60. ISSN 2077-2161.

Sanabria Tirado, R., Trujillo Dávila, M.A. y Guzmán Vásquez, A. (2008). Poder y Estrategia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. XVI. núm.2, pp.11-30.

Serna Gómez, H. (1999). Gerencia estratégica: planeación y gestión estratégica-teoría y metodología. 6 ed. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 334 p.:il.

Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, julio-diciembre, 115-133.

Tilano, M.C. (2013). Reflexiones en torno a la competitividad. *Dimens. Empres*, 11(2), pp. 7-8. ISSN 1692-8563.

Zavarce, C. (2013). Arquitectura Estratégica: ¿Cómo alinear la estrategia con la organización? *Orbis: Revista Científica Ciencias Humanas*, Mayo-Agosto, pp. 21-32.

## **ANEXO A. Entrevista.**

Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales

Trabajo de grado para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Empresarial

Esta entrevista tiene como objetivo indagar cómo la estrategia de la gestión deportiva de las organizaciones deportivas de la ciudad de Manizales incide en la competitividad del talento humano.

Todas las respuestas obtenidas en esta entrevista son percepciones, las cuales no serán juzgadas como correctas o incorrectas.

NOMBRE DEL ENCUESTADO: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

### **Preguntas**

¿Qué estrategias deportivas tiene la empresa, escuela o club deportivo para diferenciarse frente a la competencia?

¿Qué estrategias lleva usted a cabo para que toda la organización este alineada para la obtención de las metas en común?

¿Evidencia claramente las habilidades, capacidades, y dotes de los deportistas que hacen parte de su empresa deportiva/escuela deportiva?

¿Qué estrategias lleva a cabo para poder potencializar las habilidades, capacidades y dotes del deportista?

¿Cómo maneja el ámbito motivacional en los deportistas?

¿Cómo hace la empresa, escuela o club deportivo para generar sentido de pertenencia por parte de los deportistas?

¿De qué forma usted como dirigente, gerente o técnico de fútbol de la empresa deportiva/escuela deportiva involucra dentro de su estrategia la gestión del talento humano?