



**LO HUMANO: FACTOR ESENCIAL  
PARA EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

*César Alveiro Montoya Agudelo*  
Editor

**LO HUMANO: FACTOR ESENCIAL PARA  
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
UNA MIRADA A LOS ELEMENTOS  
FUNDAMENTALES DE SUS PROCESOS



## RESUMEN

Esta publicación es resultado de un trabajo colectivo entre diversos investigadores nacionales e internacionales, articulados por el interés de reflexionar sobre el valor de los procesos relacionados con lo humano como elementos esenciales para el desarrollo organizacional y la calidad de vida laboral. El valor que representan las personas en cualquier tipo de organización las vuelve epicentro fundamental para la competitividad y el fortalecimiento institucional. Cada uno de los capítulos que componen esta obra tiene como pretensión incentivar a los lectores en el desarrollo de procesos investigativos futuros, buscando con ello fortalecer la teoría existente sobre las competencias laborales, el desarrollo organizacional, el teletrabajo, la macroergonomía, la gestión del conocimiento, los riesgos laborales, la evaluación de desempeño, el trabajo digno y decente para personas con discapacidad y las nuevas miradas sobre la gestión humana en el siglo XXI.

**PALABRAS CLAVE:** desarrollo de competencias laborales, gestión humana, gestión por competencias, procesos de gestión humana.

---

¿Cómo citar este libro?

How to cite this book?

Montoya Agudelo, C. A. (ed.). (2021). *Lo humano: factor esencial para el desarrollo organizacional. Una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

<https://doi.org/10.16925/9789587603224>

## **ABSTRACT**

This publication is a product of a collective work between various national and international researchers, with the interest of reflecting on the value that human-related processes represent as essential elements for organizational development and quality of work life, without forgetting the value that they represent people in any type of organization as the fundamental epicenter for competitiveness and institutional strengthening. Each of the chapters that make up this work is based on encouraging readers to develop future research processes, thereby seeking to strengthen the existing theory on job skills, organizational development, telework, macro-ergonomics, knowledge management, occupational risks, performance evaluation, decent and decent work for people with disabilities and the new views that should be given to human management in the 21<sup>st</sup> century.

**KEYWORDS:** management by competencies; human management; human management processes; development of labor competencies.





**LO HUMANO: FACTOR ESENCIAL PARA  
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
UNA MIRADA A LOS ELEMENTOS  
FUNDAMENTALES DE SUS PROCESOS

*César Alveiro Montoya Agudelo*  
*Editor*

**Lo humano: factor esencial para el desarrollo organizacional**

© Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, junio de 2021

© César Alveiro Montoya Agudelo *et al.*

ISBN (IMPRESO): 978-958-760-320-0

ISBN (PDF): 978-958-760-321-7

ISBN (EPUB): 978-958-760-322-4

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603224>

**Colección de Investigación en economía social y solidaria**

*Libro de divulgación*

Recepcion: 10 de agosto de 2020

Evaluacion de contenidos: 23 de octubre de 2020

Correccion de autor: 26 de octubre de 2020

Aprobacion: 28 de octubre de 2020

**Fondo Editorial**

*Director Nacional Editorial*

Julián Pacheco Martínez

*Especialista en Producción Editorial (libros)*

Camilo Moncada Morales

*Especialista en Producción Editorial (revistas)*

Andres Felipe Andrade Canon

*Especialista en Gestión Editorial*

Daniel Urquijo Molina

*Analista Editorial*

Claudia Carolina Caicedo Baquero

*Asistente Editorial*

Héctor Gómez

**Proceso editorial**

*Corrección de estilo y lectura de pruebas*

John Fredy Guzmán Vargas

*Diseño y diagramación*

Javier Barbosa

*Fotografías de cubierta*

Diego Abello

*Impresión*

Shopdesign S.A.S.

Impreso en Bogotá, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995

**Nota legal**

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio –mecánicos, fotocopias, grabación y otro–, excepto por citas breves en publicaciones científicas, sin la autorización previa y por escrito del Comité Editorial Institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia.

*Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia*

Lo humano, factor esencial para el desarrollo organizacional: una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos / César Alveiro Montoya Agudelo, editor. -- Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia, 2021.  
p. – (Investigación en economía social y solidaria)

Incluye perfil de los autores. -- Contiene referencias bibliográficas al final de cada capítulo. -- Texto en español con resúmenes en inglés.

ISBN 978-958-760-320-0

1. Desarrollo del talento humano 2. Administración de personal I. Montoya Agudelo, César Alveiro, ed.

CDD: 658.3 ed. 23

CO-BoBN- a1085896

## Contenido

Presentación	11
Las competencias laborales como fundamento del desarrollo organizacional	19
Discriminación laboral por género: un análisis desde el desarrollo organizacional y el trabajo digno y decente en el sector textil de Medellín	57
Teletrabajo y gestión del talento humano en el nuevo ámbito laboral	89
El enfoque macroergonómico en pequeñas y medianas empresas: elemento esencial para el desarrollo organizacional	121
La gestión del conocimiento como fundamento para el desarrollo organizacional	149
Los riesgos laborales y su costo en los procesos de gestión organizacional	181
El proceso de evaluación de desempeño 360°: una propuesta para la gestión e identificación de brechas personales para el desarrollo de la organización	219
Trabajo decente como fundamento para el desarrollo organizacional	261

El acceso laboral a las personas con discapacidad: acciones para garantizar trabajo digno y decente en México y Colombia como fundamento para el desarrollo organizacional	299
Repensar la gestión humana y administrativa en las organizaciones del siglo XXI	323
Perfil de autores	353

## PRESENTACIÓN

Hoy el mundo entero se enfrenta a dificultades de diferente índole, entrelazadas, al final, en lo más conocido como *crisis*: sanitarias, económicas, políticas y, desde luego, organizacionales. Dichas crisis obligan a que todo cambie, aspiran a construir una realidad diferente: una que nos invite a una nueva normalidad, con transformaciones de fondo en los procesos, relaciones e interacciones humanas, donde se adquieren nuevas dimensiones que deben llamar la atención de las organizaciones para así asumir los nuevos retos.

Ciertamente, el teletrabajo ha sido esencial en estos momentos de crisis sanitaria por los que atraviesa la humanidad. Solo a través suyo ha sido posible dar continuidad a la actividad laboral en muchas organizaciones. Por ello mismo, resulta relevante entender la magnitud del reto que este representa, pues, además de que la gente siga trabajando desde sus sitios de confinamiento, se trata de proporcionar al talento humano las mejores condiciones para su desarrollo y proyección laboral, al igual que en las dimensiones familiar y emocional.

Sin duda alguna, las organizaciones hoy deben comprender que sus colaboradores son el activo más importante, toda vez que es gracias a ellos que pueden alcanzar los objetivos. Muchas organizaciones han entendido tal realidad, y por eso en su misión y visión han declarado la preponderancia del *factor humano* para alcanzar los propósitos planteados.

Sin importar su posición en la estructura organizacional, cada persona es parte importante tanto de los procesos de planificación como del desarrollo y ejecución de cada una de las acciones conducentes al cumplimiento

de los propósitos trazados. Esta es una labor compartida entre *la organización*, que brinda condiciones apropiadas y dignas de trabajo, y *los talentos humanos*, que son las personas que asumen la responsabilidad de trabajar de manera ardua para lograr mayor posicionamiento, bienestar e integración en el desarrollo organizacional, al igual que en el bienestar y desarrollo personal y colectivo, buscando felicidad y satisfacción como miembros de las organizaciones.

En el siglo XXI se han creado muchas organizaciones de alto rendimiento, y allí pueden visualizarse con claridad las competencias que debería desarrollar cada individuo. Así también, las competencias como equipo pueden ayudar a consolidar una organización altamente productiva y en constante búsqueda de un bienestar individual y colectivo. El epicentro es la satisfacción de cada una de las necesidades del factor humano y de todas las personas externas que se constituyan en fundamento y protagonistas del desarrollo organizacional.

En las últimas décadas, los procesos que se relacionan con la gestión/administración de las acciones de las personas en las organizaciones han experimentado un desarrollo en todos sus campos, y ciertamente se destacan aquellos frentes que tienen que ver con el comportamiento de las personas en el interior de las empresas. Todos los postulados que se conocían hace algunas décadas, relacionados con la llamada *gestión humana*, se han modificado de manera acelerada, y por ello hoy se abordan y conciben nuevas actividades o acciones que, en últimas, han llevado a la gestión humana a constituirse en una disciplina con cada vez mayor importancia para los procesos de investigación en campos como en el de la gestión administrativa de las organizaciones. El fin buscado es romper con el paradigma según el cual el área de gestión humana solo debe cumplir con funciones operativas de selección, vinculación, capacitación, despido y otras de naturaleza similar.

En las últimas décadas, muchos autores humanistas han argumentado el valor que las personas —y su gestión— representan para la organización. Trabajar con ellos y para ellos se constituye en un aspecto de gran relevancia e importancia, toda vez que, al ser la parte humana de la organización, merecen

un trato como seres que piensan, sienten y que pueden aportar mucho a la organización, gracias a que cuentan con habilidades y conocimientos que les permitirán aportar a que las empresas sean altamente eficientes y competitivas.

Hablar de gestión humana es hacer referencia a la gestión de las personas que desarrollan procesos o brindan servicios en las organizaciones, con el firme propósito de proyectarlas y dar cumplimiento a los lineamientos estratégicos formulados. Pero, en este contexto, las personas son quienes poseen el verdadero conocimiento y la fuerza laboral y, en consecuencia, son ellas las que realmente logran comprender cómo puede alcanzarse el impacto esperado en un mercado cada vez más competitivo.

La ventaja competitiva no debe ser vista únicamente como esa capacidad que tienen las organizaciones de impactar un mercado, de gestionar sus recursos financieros o sus servicios, sino también como esa capacidad de fortalecer su relación con las personas y, al tiempo, responder a los nuevos retos que la globalización y la internacionalización exigen hoy a los mercados. A pesar de que las técnicas, los principios y los conceptos básicos que guardan relación con la gestión humana son de carácter universal, cada organización debe tener claro el valor que representa adaptar el medio en que debería aplicarlos.

Este texto tiene como objetivo central presentar algunos elementos que forman parte de los procesos relacionados con la gestión de las personas, y que se constituyen en una base teórica para el fortalecimiento de futuros procesos de investigación.

En la actualidad, las organizaciones han buscado trabajar desde el esquema de desarrollo de competencias laborales, al reconocer el valor que ello representa para lograr procesos de selección, formación y evaluación de desempeño, en sintonía con factores que lleven a establecer una verdadera ventaja competitiva. No se pretende presentar un manual de gestión por competencias, potencialmente aplicable en una organización, sino que se busca reflexionar sobre el valor que representa para las organizaciones tener claridad sobre este tipo de competencias, y comprenderlas como elemento fundamental para el posicionamiento corporativo en un mercado altamente competitivo como el del siglo XXI.

Otro aspecto que se busca teorizar es la manera como la discriminación laboral puede afectar directamente el desarrollo de cualquier tipo de organización. De hecho, uno de los objetivos que se ha trazado la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha sido la formulación de políticas encaminadas a la generación de oportunidades laborales en igualdad de condiciones y bajo lineamientos de calidad y decencia.

Hoy las dinámicas laborales han venido cambiando de manera vertiginosa, y una evidencia de ello es el llamado *teletrabajo*, un nuevo ámbito laboral y una alternativa moderna que progresivamente impacta los nuevos rumbos organizacionales. El desarrollo de la tecnología y la hiperconectividad deben verse como una oportunidad que permita configurar un ambiente de trabajo cada vez más seguro.

Con base en los anteriores planteamientos, en esta publicación se formulan diversas estrategias que permitan desplegar acciones efectivas para garantizar el cuidado de la salud, desde enfoques macroergonómicos como principio esencial para garantizar la salud de quienes apuestan día a día por lograr los propósitos y objetivos institucionales.

El conocimiento es la herramienta más poderosa que tienen las personas para lograr sus propósitos, toda vez que es el ser humano quien tiene la capacidad de pensar, analizar y desarrollar estrategias competitivas para el crecimiento corporativo. Por ello, se hace necesario comprender el valor de la gestión del conocimiento como una verdadera herramienta que permitirá impactar positivamente en el mejoramiento de cada uno de los procesos empresariales.

Ahora bien, no cabe duda de que las personas, sin importar el tipo de actividad laboral que desempeñen, están expuestas a una serie de riesgos laborales; en consecuencia, es obligación del Estado formular acciones para que las empresas se comprometan con reconocer el valor que tiene la seguridad y salud de los trabajadores.

El mejoramiento de las organizaciones se fundamenta en un sistema de procesos de evaluación de desempeño conducente a la identificación de las brechas y, por ende, buscar las trayectorias hacia la mejora continua. El fin es contar con personas competitivas que permitan un desarrollo

organizacional desde el cual insertarse en un mercado que se fundamenta en la competitividad y en el interés de mejorar los procesos de capacitación de cada uno de los trabajadores.

El acceso a un trabajo caracterizado por la decencia es un derecho que tienen todas las personas, y por ello, es fundamental que las organizaciones trabajen articuladamente para que puedan garantizarlo y lograr así un verdadero desarrollo organizacional, toda vez que al garantizarse la tranquilidad y dignidad de las personas en los lugares de trabajo, se está buscando la satisfacción laboral y un mayor compromiso por parte de cada uno de los trabajadores, sin importar su ideología política, credo religioso, orientación sexual o género.

En los derechos universales se ha consignado que todas las personas tienen la posibilidad de acceder a un trabajo sin importar si presentan algún tipo de discapacidad. Lo anterior debe materializarse y concebirse como un sinónimo de igualdad de condiciones para todos, y también como un factor fundamental que permita garantizar calidad de vida para todos y un mejoramiento en las condiciones sociales. Categóricamente, la discapacidad no puede ser vista como un factor excluyente en el mercado laboral.

Finalmente, con este libro se busca que tanto la academia como las organizaciones reflexionen sobre el valor que representa la gestión humana y administrativa en la organización del siglo XXI, puesto que es fundamental comprender que las dinámicas de las organizaciones se han transformado y que los mercados actuales exigen un mayor compromiso de estas en aras de fortalecer sus procesos.

Se abre la invitación para que investigadores, empresarios y público en general vean en estas líneas factores que les permitirían no solo generar un mayor interés en el desarrollo investigativo, sino repensar los elementos fundamentales de los procesos relacionados con lo humano como factores esenciales para el desarrollo organizacional.

En el primer capítulo, “Las competencias laborales como fundamento del desarrollo organizacional”, los autores buscan teorizar sobre la importancia que tiene hoy en día la gestión por competencias, un elemento esencial para el desarrollo de ventaja competitiva organizacional y

fortalecimiento en los procesos administrativos como aspecto relevante, en la gestión de un proceso de selección, formación y evaluación de desempeño caracterizado por la identificación de fortalezas como parte de los nuevos retos que debe enfrentar el proceso de gestión humana en la organización del siglo XXI.

Durante décadas, la discriminación laboral se ha constituido en un factor relevante en los procesos de investigación, no solo para instituciones públicas sino privadas, nacionales o internacionales, donde se haga una presentación de diferentes posturas con relación a la importancia que tiene el acceso laboral en igualdad de condiciones. En este sentido, el segundo capítulo, “Discriminación laboral por género: un análisis desde el desarrollo organizacional y el trabajo digno y decente en el sector textil de Medellín”, explora cómo en el sector textil antioqueño se hace un análisis de la discriminación laboral por género y cómo ello ha podido afectar el componente relacionado con el trabajo digno y decente, como derecho universal.

En el tercer capítulo, “Teletrabajo y gestión del talento humano en el nuevo ámbito laboral”, los autores postulan el teletrabajo como una nueva alternativa laboral inclusiva para cualquier tipo de organización, sin dejar de lado la importancia que tiene el factor humano como elemento esencial para toda organización y, por lo tanto, esta nueva estrategia laboral se constituye en una nueva alternativa de aislamiento garante del cuidado de la salud laboral.

Todas las organizaciones —tanto públicas como privadas— deben garantizar la salud laboral de todos sus empleados, entre ellos ofrecer estrategias encaminadas a ofrecer una ergonomía que permitan una buena posición, a fin de que se puedan desarrollar las actividades laborales en excelentes condiciones. En sintonía, en el cuarto capítulo, “El enfoque macroergonómico en pequeñas y medianas empresas: elemento esencial para su desarrollo organizacional”, los autores tratan de identificar la importancia que deben dar las organizaciones a la ergonomía, concebida como disciplina articuladora para lograr el desarrollo organizacional.

El quinto capítulo, “La gestión del conocimiento como fundamento para el desarrollo organizacional”, aborda la gestión del conocimiento en el desarrollo y competitividad organizacional, gracias a los conocimientos implícitos que posee cada uno de los miembros de las organizaciones.

El factor humano es el elemento más importante con que cuenta una organización; por ello, deben garantizar ofrecer salud y seguridad para el desarrollo de sus actividades, sin generarse un sobre costo en la formulación y aplicación de este tipo de programas en el interior de la organización. En línea con tal postulado, en el sexto capítulo, “Los riesgos laborales y su costo en los procesos de gestión organizacional”, se analiza el valor que tiene la inversión en programas relacionados con la gestión de riesgos y la salud y seguridad en el trabajo, como mecanismo para la prevención de incidentes y accidentes en el desarrollo de las actividades laborales para así evitar aumento en los costos de las organizaciones.

El séptimo capítulo, “El proceso de evaluación de desempeño 360°: una propuesta para la gestión e identificación de brechas personales para el desarrollo de la organización”, se enfoca en el análisis de la importancia que tiene para la organización del siglo XXI la evaluación de desempeño para el enfoque de competencias o 360°, a partir del cual se busca identificar los principales factores que deben tenerse presentes al momento de recurrir a este proceso, como elemento esencial para la identificación de las principales brechas y la formulación de acciones de formación necesarias que permitan garantizar no solo un mayor desarrollo corporativo, sino un mejoramiento permanente en los procesos de formación de cada uno de los colaboradores.

El octavo capítulo, “El trabajo decente como fundamento para el desarrollo organizacional”, se orienta no solo a dar respuesta a los lineamientos establecidos por la OIT, sino como un principio esencial para garantizar calidad de vida de cada persona y así lograr un mayor desarrollo de la economía de las naciones.

El noveno capítulo, “El acceso laboral a las personas con discapacidad como acción para garantizar trabajo digno y decente en México y Colombia como fundamento para el desarrollo organizacional”, hace

una exploración de los principales elementos que deben tenerse presentes para garantizar que se establezcan condiciones laborales en igualdad de condiciones para todas las personas y no se niegue el acceso laboral por condiciones de discapacidad en ningún lugar del globo terráqueo, teniendo en cuenta que todas las personas, según los derechos internacionales humanitarios, deberían poder acceder a un trabajo en condiciones de dignidad y decencia.

En el último capítulo, “Repensar la gestión humana y administrativa en las organizaciones del siglo XXI”, los autores hacen un análisis de la importancia que se tiene hoy en día de reinterpretar la gestión humana en la organización moderna, toda vez que tanto el mercado como los procesos administrativos han evolucionado y, por tanto, se debe tener un pensamiento diferente de la manera como las organizaciones deben valorar su activo más importante, las personas.

Finalmente, debe resaltarse la importancia que cada uno de los autores participantes han dado al ser humano como ese epicentro o protagonista en el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones. No cabe duda de que el recurso humano es fundamental para el direccionamiento estratégico, razón por la cual debe verse a las personas como aspecto determinante para el éxito corporativo, sin olvidar que, independientemente de la dimensión que se desee analizar, el ser humano en la organización debe verse como ese elemento clave de un buen direccionamiento estratégico, no solo para el desarrollo corporativo, sino para que además pueda evidenciarse un verdadero éxito organizacional.

*César Alveiro Montoya Agudelo*  
Editor