

ESTADO DEL ARTE DE LAS INVESTIGACIONES EN INNOVACION EN  
GESTIÓN HUMANA REALIZADAS ENTRE LOS AÑOS 2000 Y 2013.

Trabajo de Grado

Estefany Castiblanco Gómez

Elizabeth López Gómez

Karen Paola Montoya Fajardo

Armando Rojas Martínez

Andrea Rodríguez Bolívar

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

Bogotá. Febrero de 2014

ESTADO DEL ARTE DE LAS INVESTIGACIONES EN INNOVACION EN  
GESTIÓN HUMANA REALIZADAS ENTRE LOS AÑOS 2000 Y 2013.

Estefany Castiblanco Gómez

Elizabeth López Gómez

Karen Paola Montoya Fajardo

Armando Rojas Martínez

Andrea Rodríguez Bolívar

Ps. Alba Lucia Moreno Vela

Directora

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

Bogotá. Febrero de 2014

*NOTA DE APROBACIÓN*

---

---

---

---

---

*FIRMA DE DIRECTOR*

---

*FIRMA JURADO*

---

*FIRMA JURADO*

---

*FIRMA DE PRESIDENTE*

## Tabla de Contenido

	<b>PAG</b>
Justificación,	13
Planteamiento del problema,	15
Objetivos,	
Objetivo General,	18
Objetivos Específicos,	18
Marco Teórico,	
Innovación,	19
Teorías Evolucionistas,	20
Teorías del Aprendizaje Interactivo,	20
Tipos de Innovación,	21
Practiclas Innovadoras,	25
Gestión humana,	32
Reclutamiento,	36
Selección de personal,	40
Evaluación del Desempeño,	43
Capacitación,	44
Aprendizaje organizacional,	46
Bienestar Laboral,	47
Vinculación Laboral,	48
Desvinculación Laboral,	50

Cultura organizacional,	50
Marco Metodológico,	
Enfoque,	53
Tipo De Investigación,	53
Diseño Muestral,	55
Instrumento,	55
Procedimiento,	55
Resultados,	
Análisis de Graficas,	56
Sub categoría de reclutamiento,	59
Sub categoría de selección,	61
Sub categoría de evaluación de desempeño,	64
Sub categoría de capacitación,	67
Sub categoría de aprendizaje organizacional,	68
Sub categoría de bienestar laboral,	69
Sub categoría de vinculación y desvinculación laboral,	71
Sub categoría de cultura organizacional,	73
Discusión,	75
Conclusiones y recomendaciones,	83
Referencias,	90

## Lista de Figuras

*Figura 1.* Montos declarados en actividades de innovación y desarrollo tecnológico como porcentaje del PIB Industrial,

*Figura 2.* Distribución de la inversión según tipo de actividad,

*Figura 3.* Distribución de la inversión en actividades de innovación y desarrollo tecnológico según grado de innovación,

## Lista de Apéndices

Apéndice A Matriz Categorical Innovación,

Apéndice B Ficha Técnica De Identificación Del Material Consultado,

## **Resumen**

La presente investigación pretende mostrar el estado del arte de las innovaciones, en lo relacionado con Talento Humano realizadas entre los años 2000 y 2013 a partir de un análisis documental que evidencie si existe o no innovación en la gestión de las organizaciones, permitiendo identificar las tendencias más relevantes de Gestión del Talento Humano que se imponen en los años investigados y a que su manera pretende optimizar la administración del personal de la organización y con

Por lo anterior, para el desarrollo de esta investigación se utilizó un estudio descriptivo, como mecanismo para la recolección de la información, una investigación documental la cual se elaboró a partir de lo consultado en Universidades, en Artículos de Investigación, Revistas, Tesis y Libros concernientes al tema, la cual permite una visión global del estado actual sobre el tema, y a través de un diseño muestral de unidades de análisis se definió cada una de las categorías de investigación como punto de referencia para las cuales son: Innovación en servicio, en soporte al negocio, de organización y en alianzas estratégicas. De esta manera se adoptó como instrumento de investigación una ficha técnica para la identificación del material consultado, la cual permitió realizar el análisis de resultados, su graficación, su discusión y su posterior conclusión, así como de las propuestas y recomendaciones hechas por el grupo investigador.

Se pretende de esta manera con esta investigación identificar las prácticas innovadoras en la gestión del talento humano, ya que la innovación no es un tema nuevo para las organizaciones; sin embargo, los mecanismos tradicionales de innovación no son suficientes para las actuales necesidades que tienen las organizaciones y con lo



anterior se concluye que, cada vez con mayor fuerza, dichas tendencias se sustentan en discursos que pretenden "rescatar" al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en innovar en los procesos de gestión del talento humano que se realizan actualmente en las organizaciones.

*Palabras claves*

Innovación, gestión humana, estado del arte.

**Abstract**

This research aims to show the state of the art innovations with regard to Human Resource conducted between 2000 and 2013 from a documentary analysis showing whether or not there is innovation in the management of organizations in order to identify trends most relevant for Human Resource Management imposed in the years investigated because its way intended to optimize the management staff of the organization and thereby contribute to the development and increased productivity and competitiveness.

Therefore, for the development of this research a descriptive study was used as a mechanism for data collection , documentary research which developed from what Viewed in Universities in Research Articles , Magazines , Books and Thesis concerning the subject, which allows an overview of the current state on the subject, and through a sample design analysis units defined each of the categories of research as a benchmark for which are: Innovation in service, business support , organizational and strategic alliances. Thus was adopted as a research tool for the identification sheet of material consulted, which allowed the analysis of results, their graphing subsequent discussion

and conclusion, as well as the proposals and recommendations made by the research group.

The aim of this research thus identify innovative practices in talent management, and that innovation is not a new issue for organizations, yet traditional innovation mechanisms are not sufficient for today's needs with the organizations and therefore, concludes that, with increasing force, these trends are sustained by discourses that seek to "rescue" the human being within the organization, which does not necessarily translate into innovation processes in talent management currently carried out in organizations.

*Keywords*

Innovation, human management, state of the art.

## **Introducción**

Basándonos en el interés que tenía el grupo investigador por conocer las innovaciones que se han hecho en los diferentes procesos de Gestión Humana y que realmente se enfocan en generar transformaciones en procesos que desde décadas atrás se vienen haciendo de manera mecánica, se decide realizar un estado del arte donde el principal objetivo de esta revisión documental fue determinar esas innovaciones existentes en esta área y que se hubiesen desarrollado en la última década.

Para esto el grupo investigador debió hacer una juiciosa y detenida revisión de documentos entre los años 2000 y 2013, que hablasen de innovación en el área de Gestión Humana, dentro de lo que se encontraron artículos de revista y proyectos de investigación de al menos veintiún (21) universidades colombianas y de otros países diferentes que en carreras de pregrado y posgrados se han dedicado a plasmar las nuevas tendencias en gestión humana y como esto se ha determinado con el paso del tiempo como un proceso innovador. Sin embargo aunque desde sus inicios se logró hacer una revisión en más de cien (100) documentos, solo la mitad de ellos mencionaban procesos puntuales de innovación y éxito en su implementación, los cuales fueron el foco de análisis para este estado del arte.

Así la investigación ya centrada en unos documentos específicos para su análisis y teniendo claro los tipos de innovación que se presentan a nivel organizacional, pudieron determinarse el surgimiento de sub categorías tales como: reclutamiento y selección, capacitación y aprendizaje organizacional, evaluación de desempeño, bienestar laboral, cultura organizacional, vinculación y desvinculación, las cuales agruparon los procesos en los que se ha presentado la innovación dentro de un contexto

organizacional y a su vez pudo establecerse los hallazgos generales del estado del arte en relación a cómo está el área de Gestión Humana posicionada frente a un tema que está en pleno auge como lo es la “innovación” y la importancia que los empresarios y especialistas en el área le otorgan a un tema que claramente puede aportar a la estrategia organizacional.

De esta manera se considera que este trabajo puede servir para futuros estudios, ya que es un avance que permitirá reconocer los vacíos que en cuanto a innovación en Gestión Humana existen y también los logros que se han obtenido en el tema en muchas otras organizaciones con mentalidad y culturas diferentes que posibilitan estas transformación y así empezar a proponer cambios y nuevos procesos de mejora no solo en área de Gestión Humana sino a nivel organizacional, ya que una compañía que no transforme, ni este en búsqueda de mejorar sus procesos puede caer en el estancamiento y hasta en la desaparición del mercado competitivo.

### **Justificación**

El proceso de globalización de la economía y la constante evolución del entorno, obligan a las empresas a una redefinición permanente y dinámica de sus actuaciones empresariales, esto conduce a una participación activa y continúa en el campo del aprendizaje y la innovación. Sin embargo la realidad que registran las empresas es diferente por cuanto reflejan una serie de debilidades, que las hacen poco competitivas frente al entorno que demanda el siglo XXI en aspectos relacionados con el reclutamiento, la selección, la capacitación, el aprendizaje organizacional, el bienestar laboral, entre otras.

Debido a esta situación fue necesario realizar un estudio documental de la innovación que desde el año 2000 se ha presentado en Gestión Humana en cada uno de los procesos que esta encierra, el cual permitiera dar cuenta de las fortalezas o vacíos que sobre el tema se presentan en la organizaciones, especialmente en las pequeñas empresas que se encuentran en crecimiento, ya que constantemente trabajan en consolidar sus áreas al interior, estabilizar sus operaciones y crecer en producción y facturación; sin embargo ¿Cuántas de ellas están enfocadas en innovar en cualquiera de sus áreas, especialmente en Gestión Humana y en mostrar nuevas alternativas para un mejor posicionamiento en el mercado?; por esta razón el grupo investigador realiza un estado del arte donde pueda evidenciarse si se ha trabajado o no en innovación en las organizaciones de los últimos años y como esto ha aportado a la organización, el soporte del negocio, las alianzas estratégicas y el servicio.

Otro aspecto importante a resaltar es la visibilidad que nos dieron las universidades y otros artículos de investigación en los cuales se indago, donde también

se logra evidenciar que tipos de investigaciones y análisis existen al respecto y como esto aporta a la construcción empresarial.

Así las pretensiones de la investigación al finalizar el análisis son: determinar si se desarrollaron innovaciones en Gestión Humana desde el año 2000 y como de cierta manera esto aporato a las estrategias generales de las organizaciones en relación a un mercado que constantemente está trasformando y pensando en mejorar.

### **Planteamiento del Problema**

La gestión humana de las organizaciones ha venido sufriendo variados procesos de transformación teórica a lo largo del tiempo, de acuerdo a las necesidades propias de la época, empezando con la administración tradicional con Taylor y Fayol centrándose en la relación hombre – cosa, y que según Saldarriaga (2008) dicha gestión se centra en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización.

Siguiendo estas huellas de la transformación en la gestión humana, emergen las teorías de Weber quien según Perrow (1991 citado por Saldarriaga, 2008) se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa, permitiendo incluir un ideal de sociedad y de organización más burocrático orientador de la acción social.

De otra parte, según Urrea, (2003, citado por Calderón; Álvarez; Naranjo, 2006) las nuevas prácticas de gestión humana neoliberal, han generado la tendencia final hacia la subcontratación y todo lo relacionado con la flexibilización y desregulación laboral.

Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas medianas y pequeñas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero que a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas.

Según Altinay (2005), Burgelman (1983), Zahra (1991) (citado por Urbano, Oledano & Ribeiro 2011) la orientación emprendedora que adoptan algunas

organizaciones constituye uno de los aspectos más estudiados en relación con los factores que influyen en su desarrollo. Entre ellos, en los últimos años, diversos autores han empezado a destacar el rol que desempeña la colaboración y cooperación entre empresarios y empleados de cara a facilitar los comportamientos emprendedores en las organizaciones (Miles *et al.*, 2000, 2005; Ribeiro-Soriano y Urbano, 2009; Stewart, 1989). A su vez, otros estudios analizan dichas prácticas colaborativas en el ámbito de la gestión de personal, relacionando el trabajo en equipo con la adopción de una orientación emprendedora.

De allí la importancia de tomar el significado de innovación desde un ámbito organizacional como lo plantean Hernández y Naranjo (2007), como una práctica socio-técnica que genera nuevas formas de hacer en los diversos ámbitos de la vida social y que se traducen en diversos resultados: mejoras, adaptaciones y modificaciones de varios niveles. Son prácticas que se concentran en herramientas, máquinas, productos y procesos operativos y organizacionales para la producción de un bien o servicio en sociedades con predominio de relaciones de mercado.

Hoy, nuestro propósito como investigadores y futuros gestores humanos de las organizaciones, radica en dar un vuelco a las teorías y métodos implementados dentro de la organización, para condensar las innovaciones con la gestión humana con el fin de hacer del lugar de trabajo sitio cada vez más humano y acorde a las necesidades de un mundo globalizado y en constante expansión, a partir de la creación y análisis de prácticas innovadoras y generadoras de bienestar, a escala tanto laboral como personal, social y en general en todas las esferas en que se desarrolla el ser humano, por lo tanto la pregunta investigativa indaga por:



**¿Cuál es el estado del arte de las investigaciones en innovación en gestión humana realizadas entre los años 2000 y 2013?.**

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar el estado del arte de las innovaciones en Gestión Humana realizadas entre los años 2000 y 2013.

### **Objetivos Específicos**

Identificar aspectos teóricos, metodológicos y formales presentes en las investigaciones en innovación en Gestión Humana.

Reconocer las prácticas innovadoras en Gestión Humana que se vienen desarrollando en las organizaciones entre los años 2000 y 2013.

Identificar las condiciones que posibilitan la innovación en Gestión Humana.

## **Marco Teórico**

### **Innovación**

Para clarificar el significado de este concepto señalamos a Escorza (1997) quien define la innovación como "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado". De acuerdo a este concepto, innovadores el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico.

Dentro de los antecedentes de la innovación a nivel organizacional, vemos como esta toma diferente formas y muestra variadas caras de acuerdo a las necesidades de los diferentes tipos de aplicabilidad, de su espacio y del tiempo en que se suceden. Algunas de las principales teorías e investigaciones relativas a la innovación serán explicitadas a continuación.

Afuach (1999), relaciona la innovación con la capacidad de la organización, lo que se llama visión organizacional de la innovación, teniendo en cuenta si la organización crea un nuevo conocimiento, es decir, hace obsoleto el anterior (innovación radical) o si por el contrario incrementa o mejora el conocimiento actual, es decir, no hace obsoleto al existente (innovación incremental).

### **Teorías Evolucionistas**

**Teoría de Schumpeter.** Esta teoría ha influido enormemente en las teorías de la innovación. Schumpeter (citado por Frías, J. (s.f), afirmó que el desarrollo económico es impulsado por la innovación mediante un proceso dinámico, en el cual las nuevas tecnologías sustituyen a las viejas (“destrucción creativa”). En su opinión, las innovaciones « radicales » crean cambios importantes, mientras que las « incrementales » avanzan continuamente en el proceso de cambio.

Según Moreno (2010), el cambio tecnológico es un proceso evolutivo que no está guiado por procesos optimizadores, sino por mecanismos rutinizados que desarrollan las empresas, la innovación no se presenta como un necesario proceso de cambio, solo obedece a cambios esporádicos de la organización de acuerdo a sus necesidades.

### **Teorías del Aprendizaje Interactivo**

Desde este enfoque, se considera que los procesos de innovación se caracterizan, en importante medida por ser procesos de aprendizaje interactivo. Esto es, producto de interacciones tanto al interior de las organizaciones, como a través de interacciones entre diferentes organizaciones o agentes (ya sea entre empresas entre sí o entre empresas y otras instituciones).

Según Moreno (2010), para pretender ser innovador (en términos empresariales), primero debe entenderse adecuadamente la definición conceptual de una empresa. Si no conocemos lo que es una empresa, y no podemos caracterizar en la que estamos trabajando, no será posible innovarla. Este concepto de empresa, según el mismo autor, debe distinguir cuatro elementos:

El primer elemento es la relación que se tiene con el cliente, que identifica el modo y medios con los que la empresa se acerca a los clientes, al conocimiento que tiene de ellos, y de la dinámica de esta relación que finalmente se espera que culmine cuando el cliente se identifica con la empresa.

El segundo elemento es la estrategia, ya que se caracteriza en lo esencial de la empresa. Es el componente que la distingue en el mercado y en la sociedad. Por ello es el encuentro con su misión. Con el espacio que ocupa y con su estilo de actuación.

El tercer elemento son los recursos estratégicos, por que comprende la identificación de lo más importante que dispone y hace la empresa, en términos de conocimientos de su personal, de sus activos físicos, y de los procesos que desarrolla.

Y por último la conexión de valor, ya que identifica el modo y medios de relación de la empresa con sus proveedores, con otras empresas con las cuales se complementa en productos o servicios, y con otras empresas de su misma línea de producción con las cuales puede realizar alianzas.

### **Tipos de Innovación**

Según Frías, J. (s.f), las organizaciones y/o empresas tienen la libertad de elegir entre las múltiples formas y tipos de innovaciones en sus métodos de trabajo, con el fin de mejorar su productividad y/o funcionamiento comercial. Para ello, el nuevo Manual de Oslo define cuatro tipos de innovación, que abarcan una amplia gama de cambios en las actividades de las empresas:

1. **La innovación de producto.** Cuya principal característica radica en la gestión de cambios significativos en las características totalmente nuevas de las mercancías o de los servicios y las mejoras significativas de los productos existentes.

2. **La innovación de proceso.** Que representa cambios significativos en los métodos de producción y de distribución.

3. **La innovación de organización.** Se refiere a la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo, tanto de la organización como del lugar de trabajo y/o de las relaciones exteriores de la empresa.

4. **La innovación de comercialización.** Refleja la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización; desde cambios en el diseño y el empaquetado hasta la promoción del producto mediante nuevas políticas de precios y de servicios.

Brockbank (1998), hace énfasis en que las empresas se están esforzando por desarrollar prácticas innovadoras de alto rendimiento en gestión humana asociadas al desarrollo de nuevos productos y procesos, mayor compromiso de la gente, más eficiencia en el uso de los recursos, así como un liderazgo diferente al tradicional y una sinergia organizativa óptima.

Keeley (1998) , menciona las distintas facetas del diamante de la innovación, el modelo que plantea ayuda a ampliar los campos donde innovar, no solo limitarse a la tecnología en nuevos productos o servicios, si se hace de esta manera se estará limitando la oportunidad de éxito que puede tener la empresa. Los 10 tipos de innovación que plantea Keeley los siguientes:

1. **Innovación en modelo de negocio.** Cuya principal característica es cómo se ganara dinero. Un ejemplo muy claro es cuando Apple crea su propia web iTunes Store para dar soporte al negocio de sus dispositivos, Apple estaba innovando en nuevo modelo de negocio que hace asequible un producto de calidad, a una gran cantidad de personas con menor poder adquisitivo.

2. **Innovación en alianzas estratégicas.** Hace referencia como se unen las fuerzas propias con otras empresas para beneficio mutuo y se habla de redes organizacionales. Un ejemplo es el caso de Renault con Nissan o el de Nokia con Windows, ya que funcionan mejor las alianzas simbióticas, es decir, cuando los socios aportan competencias o activos distintos, que las alianzas en búsqueda de economía de escala.

3. **Innovación en procesos de soporte al negocio.** Se refiere a cómo se innova en los procesos y la gestión de personas que dan soporte al negocio. Por ejemplo, la mejora de la condición de la vida laboral y familiar mediante innovación en las políticas de RRHH, sería un buen ejemplo a nivel interno, o bien un nuevo sistema de Enterprise Resource Planning (ERP) – Planificación de Recursos Empresariales o Customer relationship management (CRM) lo cual se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo para facturación y cobro, sería un ejemplo a nivel externo.

4. **Innovación en procesos clave de negocio.** Refleja cómo se añade valor a los procesos clave del negocio. La gestión de la cadena de suministro de las empresas del grupo Inditex sería un buen ejemplo. Inditex gestiona en tiempo real los inventarios de las tiendas, les da a los responsables la posibilidad de identificar e informar los cambios en las tendencias de los clientes y responde de un modo ágil a dichos cambios, ajustando productos y stocks.

5. **Innovación en producto.** Hace referencia de cómo se innova en el diseño del nuevo producto o servicio y a partir de ahí apostar por menores costos o por

la diferenciación el producto o servicio a los clientes. El iPad sería un excelente ejemplo porque ya que intenta satisfacer las necesidades de los clientes.

6. **Innovación en el sistema del producto.** Cuya principal característica es cómo se innova para crear una plataforma o sistema para múltiples productos o servicios. Un ejemplo es Microsoft Office que fue una solución pionera desde su inicio en ofrecer un sistema de soluciones para la mejora de la productividad en el puesto de trabajo ofimático.

7. **Innovación en servicio.** Hace referencia en cómo darle un mayor valor al servicio que se le presta a los clientes o usuarios de modo que se fidelice. Un buen ejemplo es el excelente trato en clase turista de Singapore Airlines.

8. **Innovación en canal de distribución.** Cuya principal característica es como hacer llegar los productos o servicios al mercado. La expansión imparable del comercio electrónico en múltiples sectores en nuestro país es un buen ejemplo (viajes, libros y revistas, ropa, electrodomésticos entre otros).

9. **Marca.** Refleja cómo se comunica a los posibles clientes la oferta de productos y/o servicios, innovar con éxito lanzando una nueva marca puede dar un liderazgo en el mercado, pero normalmente requiere un buen presupuesto.

10. **Experiencia de usuario.** Cómo se innova en mejorar cómo se sienten los clientes al usar el producto o servicio. La comunidad de millones de usuarios de las motocicletas Harley Davidson refleja el sentimiento de pertenencia a un grupo, que convierte el uso de esa motocicleta en una forma de vida y de expresión.

Teniendo ya claro los tipos de innovación existentes y estos como impactan en una organización, podemos aterrizarlo al contexto colombiano, donde las prácticas



innovadoras en gestión humana durante la última década han ido evolucionando, de hecho ésta ha sido reforzada por aspectos como el proceso de apertura y las exigencias subsecuentes de flexibilización de mano de obra, el aumento de la eficiencia y eficacia en las personas, las nuevas formas de organización del trabajo y los procesos de transformación cultural de las organizaciones.

Generar innovación no solo en Gestión Humana sino en las organizaciones en general, requiere de una base cultural en la cual los ideales, valores y emociones de quienes integran la organización juegan un importante papel en la creación de un ambiente organizacional que refuerce el inconformismo y la capacidad de asombro, dando vía libre a un pensamiento creativo y sistémico que lleve a actuaciones innovadoras frecuentes (Gasalla, 1999)

### **Prácticas Innovadoras**

Para Calderón G, (2004), se ve las características generales de las prácticas innovadoras de gestión se tiene que estas:

1. Son establecidas a partir de los objetivos trazados por la organización, de su estructura, de las jerarquías establecidas (niveles de autonomía que se manejen) de sus niveles de actuación, de las formas de propiedad que asuma y de los sistemas administrativos y modelos gerenciales.
2. Están determinadas por la naturaleza de la organización, el entorno en que se desarrolla, la cultura que le es propia, el componente humano que la constituye y el horizonte prospecto demarcado.
3. Están influidas por el conocimiento y la información, pero a la vez recogen la historia de la organización.

4. Se estandarizan para procurar el objetivo de mantener la norma de rendimiento social del trabajo; en general, en el capitalismo, se han orientado al mantenimiento de relaciones de producción.

El desarrollo de prácticas innovadoras de gestión humana, tiene sentido, relevancia y éxito para la organización en la medida que apoya el logro y ejecución de los siguientes aspectos:

1. La ejecución de la estrategia corporativa. Al igual que muchas de las actividades de recursos humanos, las prácticas innovadoras tienen sentido en la medida que apoyen la estrategia definida por la organización para el logro de sus objetivos, e incluso cuando inciden para redefinirla y rediseñarla si fuere necesario.

2. Fortalecimiento de la estrategia de gestión humana. Las prácticas innovadoras deben actuar sistémicamente con otras prácticas de gestión logrando un mejoramiento en el gobierno de las personas.

3. El desarrollo de capacidades tecnológicas específicamente las de capital humano, las organizacionales y administrativas y algunas capacidades productivas están muy ligadas a condiciones idiosincrásicas.

4. Fortalecimiento de la cultura innovadora que facilitará el desarrollo de otro tipo de innovaciones, como consecuencia del aprendizaje organizacional logrado en estos procesos.

5. Aporte indirecto en los resultados económicos de la empresa a partir del desarrollo de las prácticas innovadoras.

De acuerdo a lo que menciona Barnier en el periódico portafolio el 18 de junio de 2013, que el Índice Global de Innovación del Insead, Colombia ocupaba en el 2012 el

puesto 65 entre 141 países de la muestra, y su porcentual aplicado a la Investigación y Desarrollo (I&D) alcanza apenas 0,16% sobre el PIB, mientras que economías desarrolladas invierten más del 3,3% del PIB, es decir, 20 veces más que Colombia e incluso países como Brasil lo hacen con más de 7; Argentina, más de 5, y Chile, más de 2,5 veces.

La investigación pública por el observatorio Colombiano de ciencia y tecnología (OCyT) es responsable de la mayoría de la investigación básica en el mundo lo cual concluye que más del 75% de toda la investigación básica en economías de alto ingreso y cercana al 100% en China, 90% en México y 80% en Chile. La innovación es un factor estratégico, relacionada con la supervivencia de las empresas en el largo plazo; es la que responde por saltos de competitividad en la industria, repercutiendo en el aumento de la productividad.

Según Barnier (s.f), las empresas deben adoptar un modelo de gestión que permita aprovechar las oportunidades de fuentes de conocimiento y tecnologías internas y externas, para estimular esta actividad y que las empresas colombianas adopten un proceso de innovación abierta requiere tener en cuenta cuatro características básicas, según el autor mencionado anteriormente: primero, las organizaciones tienen que interiorizar el concepto de proceso colaborativo de innovación mediante el cambio en su cultura corporativa y su estructura organizacional en, segunda medida tener la capacidad de absorción, la cual es la habilidad institucional de percibir nuevos conocimientos en el ambiente externo y poder incorporarlos, el tercer aspecto a tener en cuenta es desarrollar la gestión del conocimiento y por último y no menos importante, desarrollar la capacidad de identificar oportunidades que no están en su core del

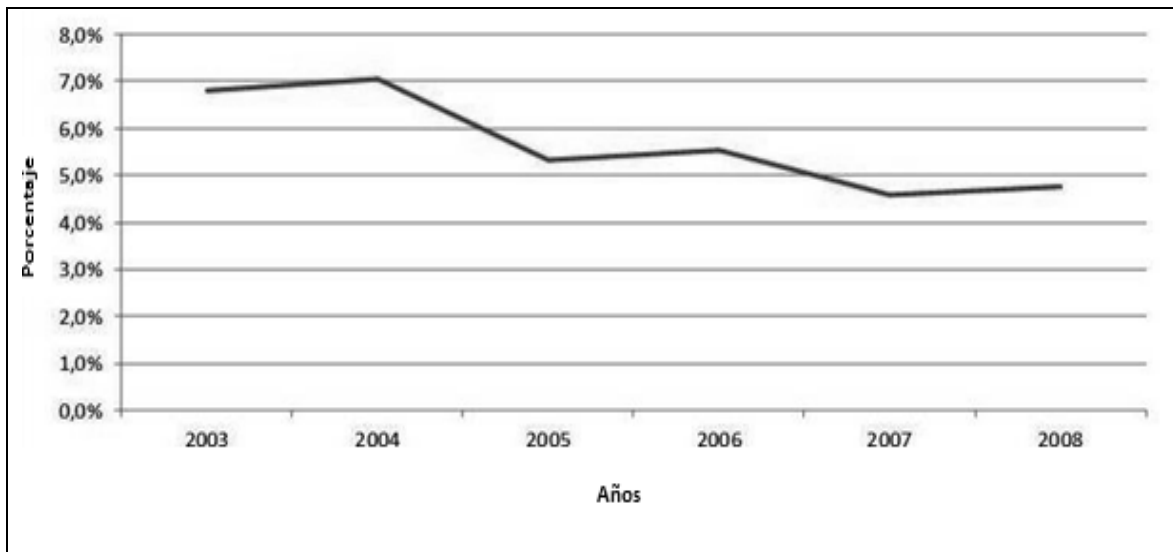
negocio, mediante transferencia de conocimiento a partir del análisis de compatibilidad con tecnologías desarrolladas.

Con lo anterior se evidencia la fuerte necesidad de transformación que deben tener las empresas desde la administración hasta la cultura organizacional y esto a su vez impactará a las personas que pertenecen a ella, ya que el cambio constante en la última década va cada vez más rápido. Para desarrollar una apropiada cultura de innovación e impulsar el crecimiento y empleo en Colombia, definitivamente la innovación tiene que volverse discusión pública y el Gobierno Nacional debe implementar las estrategias necesarias para que las pymes y grandes empresas puedan llegar a tenerlas en la planeación estratégica de las mismas.

Según el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT), el cual menciona en la publicación realizada por Arias (2007), que la innovación tecnológica se toma como estrategia nacional para incrementar la competitividad del sector productivo, esto a su vez hace necesario una reflexión sobre las capacidades que tienen las empresas Colombianas con respecto a este tema, y basados en el trabajo que ha realizado el (OCyT), en el tratamiento de los datos de las últimas encuestas de innovación y desarrollo tecnológico, realizadas en el país durante los años 2005, 2007 y 2009 que se aplican al total de las empresas industriales manufactureras del directorio oficial de empresas industriales del DANE con lo anterior se ve un reflejo de la estructura de nuestra economía.

La mayoría de las empresas tienen menos de 50 empleados y pasaron de representar el 65,8 por ciento de las empresas encuestadas en el 2005, al 67,6 % en el 2009. En el país, las capacidades de innovación pareciesen estar asociadas al tamaño,

donde las organizaciones pequeñas son las que menos oportunidades de innovación tienen. En promedio, el 66 por ciento de las empresas pequeñas que respondieron las tres encuestas, no realizan ningún esfuerzo en materia de innovación. Los montos destinados por las empresas al desarrollo de actividades con el propósito de innovar han disminuido en casi dos puntos porcentuales, con respecto al PIB Industrial del 2003 al 2008 como lo muestra la figura que a continuación se muestra (Figura 1).



*Figura 1.* Montos declarados en actividades de innovación y desarrollo tecnológico como porcentaje del PIB Industrial

El autor en el artículo señala, que entre las actividades de innovación y desarrollo tecnológico existen muchas más relacionadas con la innovación, que otras. Mientras que la Innovación y desarrollo (I+D) está estrechamente ligada con la innovación, la inversión en maquinaria y equipo puede estar destinada a la reposición de equipos viejos y no necesariamente, a la generación de capacidades de innovación en las empresas. La figura 2, indica que más del 65 por ciento de la inversión se encuentra encaminada a la adquisición de maquinaria y equipo, lo cual indica que en esta

operación pueda existir un componente importante de transferencias de conocimientos incorporados, pero analizando los resultados de innovación declarados por las empresas, se puede analizar que la mayoría de esta inversión no resulte en innovaciones. De otro lado, es de resaltar el incremento que ha tenido la inversión en actividades de I+D (tanto internas como externas) y en asistencias técnicas y consultorías, las cuales están estrechamente relacionadas con la innovación.

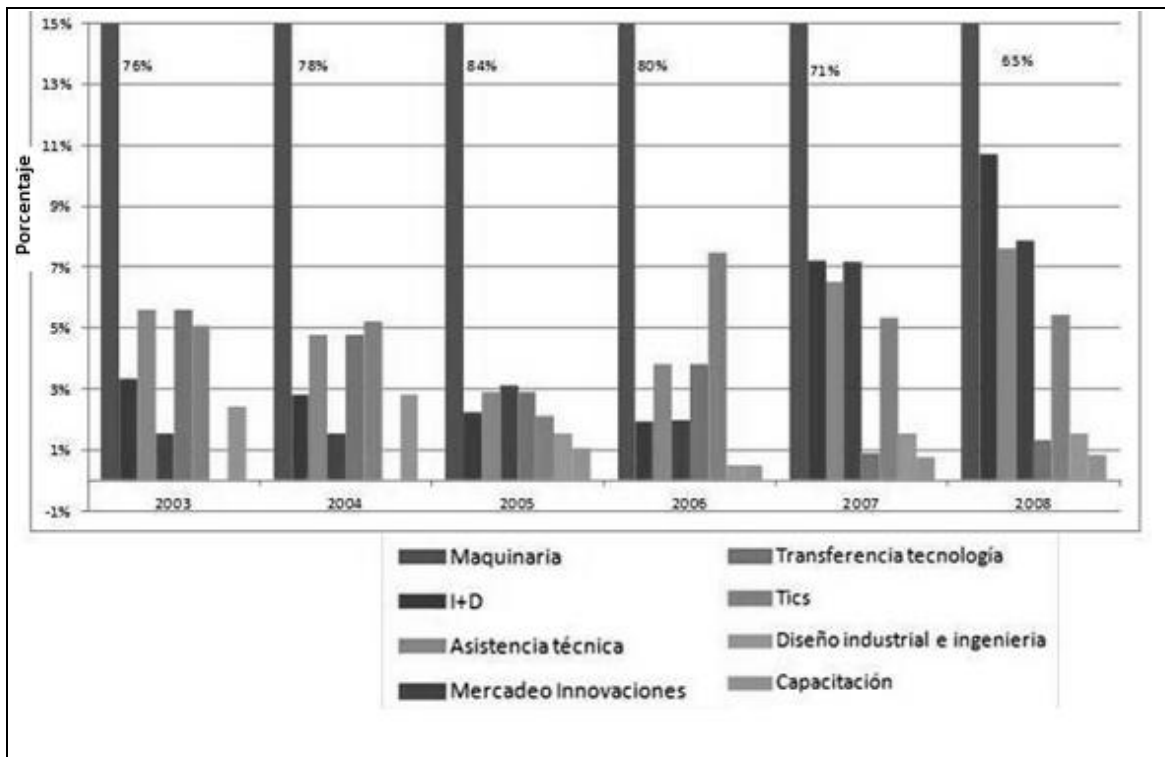


Figura 2. Distribución de la inversión según tipo de actividad

Según la clasificación de grados de innovación dada por la (OCyT) lo cual permite distinguir entre las empresas de acuerdo con sus estrategias y resultados de innovación. Las empresas pueden ser:

1. *Innovadoras en sentido estricto*: cuando han introducido un bien nuevo o significativamente mejorado en el mercado internacional, y además han realizado actividades de I+D.

2. *Innovadoras en sentido amplio*: si han introducido un bien nuevo o significativamente mejorado para el mercado nacional o para la propia empresa; o han incorporado procesos nuevos o significativamente mejorados a sus rutinas productivas, o han realizado innovaciones de organización o comercialización.

3. *Potencialmente innovadoras*: si han realizado esfuerzos conducentes a la innovación sin obtener resultados para el periodo de observación.

	Estricta	Amplia	Potencial
Maquinaria	65,29%	74,55%	77,46%
I+D interna	10,02%	4,07%	1,27%
TIC	7,69%	4,00%	12,28%
Asistencia Tecn	6,52%	5,15%	4,77%
Mdeo Innov	4,88%	8,68%	1,65%
I+d Externa	2,36%	0,32%	0,14%
Diseño	1,73%	1,45%	0,70%
Capacitación	0,92%	0,67%	1,73%
Transf tecn	0,58%	1,12%	0,00%

Figura 3. Distribución de la inversión en actividades de innovación y desarrollo tecnológico según grado de innovación

Las empresas más exitosas según el artículo y la gráfica anterior evidencian que en materia de innovación dan mayor importancia a la I+D, actividad que es realizada al interior de las grandes compañías (más de 200 empleados); o a través de outsourcing de la I+D cuando estas son pequeñas (sobre todo en los últimos años encuestados). Esto último, permite sugerir que una forma de incidir en las capacidades de innovación al

interior de las organizaciones es fortaleciendo el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y creando una coyuntura adecuada para que se establezca un vínculo real de colaboración entre las empresas del sector productivo y las universidades, y centros de investigación y desarrollo tecnológico del país.

Si la apuesta es por la innovación, debe ser una apuesta transversal que considere las diferencias en sus capacidades y necesidades específicas; debe ser una apuesta sostenible en el largo plazo, con instrumentos focalizados a superar las distintas fallas de mercado. El fortalecimiento de los procesos de medición de la innovación proveerá los insumos necesarios para la evaluación de las políticas implementadas.

### **Gestión Humana**

La gestión humana en las organizaciones trasciende las funciones tradicionales de administración de personal, pues mirada desde una perspectiva integradora está relacionada con todo lo pertinente al gobierno de las personas: las políticas de dirección, la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, los procesos de cambio especialmente cuando comprometen factores culturales y humanos, el ethos empresarial, las relaciones laborales, la organización del trabajo y sin duda los procesos de administración de recursos humanos como la provisión de personal, la formación, evaluación, motivación, compensación y los planes de carrera.

Entendida así, su estudio y comprensión demanda visiones desde diversas disciplinas, la Psicología, la Sociología, la Economía, el Derecho, entre otros, sin embargo la realidad es que este fenómeno organizacional o bien ha sido tratado de manera reduccionista o ha sido subvalorado como objeto de estudio serio y riguroso.



Según Pfeffer, Barney y Wright (1996), el surgimiento de la sociedad del conocimiento ha generado un impacto inmediato sobre la gestión organizacional pues al aceptar la existencia de fuentes de riqueza más allá del capital y la tecnología, se empezó a reconocer el papel protagónico de las personas en el logro de la ventaja competitiva de los negocios.

El concepto de Gestión Humana empieza a desarrollarse a mediados del siglo XXI en Estados Unidos con el crecimiento de grandes empresas y la consolidación del capitalismo, teniendo como objetivo el mejoramiento de las condiciones laborales de las personas y el desarrollo de las mismas.

Y es así como Calderón, Álvarez y Naranjo (2007), nos hablan de la evolución de la gestión humana en cinco etapas, determinadas de la siguiente manera:

**Primera etapa: 1870 - 1900.** Este periodo se caracteriza por la revolución industrial, el liberalismo económico, la defensa de la propiedad privada, el predominio del individualismo y el surgimiento de grandes compañías donde la atención estaba centrada en la revolución tecnológica, expansión del mercado y competencia entre empresas. Según Calderón, Álvarez y Narajano (2006) en esta etapa “se presenta un desarrollo incipiente del concepto de gestión con la denominada administración sistemática, cuyos principios podrían resumirse en: la pertinencia de solucionar los problemas mediante la cooperación y no el conflicto, la motivación tanto de los trabajadores como empresarios, la necesidad de intervenir en las condiciones de los trabajadores y la responsabilidad desde el punto de vista de la gestión humana, que se centra en el bienestar individual y colectivo del empleado”. Esto hizo que el área de

gestión humana empezara a preocuparse por el control de la producción, la contratación del personal y los sistemas de remuneración.

**Segunda etapa: 1901 - 1930.** En esta etapa hay un pronunciamiento del conflicto obrero – patronal, condiciones generadas por la Primera Guerra Mundial y la crisis de 1929 que conllevó a una crisis de la economía mundial donde el trabajo era una mercancía asignada por el mercado y el precio correspondía al salario. Los autores mencionan que entre 1901 y 1930 se separa el concepto trabajo del trabajador, porque uno es el que diseña (piensa) y el que hace (ejecuta), dejando a un lado la autonomía y creatividad del trabajador, cambiándose la preocupación de las condiciones del trabajador a las condiciones del trabajo, es así como surgen los fundamentos de la selección, el entrenamiento, la remuneración y la supervisión del trabajador, dando paso a la creación de los departamentos de personal cuya principal responsabilidad era la administración del personal.

**Tercera etapa: 1931 - 1960.** Esta etapa trae secuelas de la etapa anterior en cuanto a que la crisis de 1929 consideraba que el libre mercado no garantizaba las condiciones para el desarrollo de la economía y el bienestar de las personas, esta etapa también se caracteriza por el reconocimiento de la existencia del conflicto de clase y el trabajo empieza a tener regulaciones por el estado, dando paso a las relaciones de participación tripartita; trabajadores (sindicatos), empresarios y gobierno. Adicionalmente se empieza a reconocer al ser humano como un hombre social con necesidades superiores, como un buen sistema de remuneración, reconocimiento, aprobación social y participación. Y es así como surgen nuevas formas de interpretar lo humano dentro de las organizaciones: las relaciones humanas, la psicología

administrativa, la escuela de comportamiento y el modernismo sistémico, llevando a que la preocupación de la gestión se traslade a las condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo, alcanzando motivación y satisfacción por parte del trabajador, generando una mayor productividad y promoviendo el manejo de negociaciones colectivas, la participación del trabajador y el trabajo en equipo.

**Cuarta etapa: 1961 - 1990.** Este periodo se caracteriza por el desarrollo de la globalización y en esa medida el desarrollo de las tecnologías de información y de comunicación y el resurgimiento del libre mercado. Ente 1961 y 1990 el ser humano se convierte en un hombre administrativo que busca “resultados satisfactorios” y la gestión humana trae consigo un modelo de organización del trabajo que asumía la producción flexible apoyada en la automatización de los procesos productivos demandando nuevas habilidades de los trabajadores. También se presentaron modelos de participación como los círculos de calidad orientados a generar mayor compromiso de los trabajadores con sus equipos de trabajo.

**Quinta etapa: 1991 en adelante.** Se intensifican las condiciones de la globalización y el modelo neoliberal de organización del trabajo el cual se caracteriza por trabajar en red. En esta medida surge una de las grandes responsabilidades del área de gestión humana, como lo mencionan Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) “construir las bases de un nuevo contrato psicológico consolidado sobre las bases de lealtad vs potenciación de la persona es decir que la empresa debe ofrecerle al trabajador la posibilidad de desarrollar sus capacidades que le garanticen empleabilidad y desarrollar sus competencias organizacionales”

Es así como tuvieron que pasar muchas décadas para que la gestión humana hoy en día se preocupara por conocer qué tipo de personas se requieren a largo plazo en una organización, que hacer para desarrollar un sistema de recursos humanos que apunte al logro de metas estratégicas, como hacer para que la gente trabaje en función de la misión organizacional y que aspectos innovadores implementar para aportar un valor agregado al crecimiento y expansión de la compañía.

### **Reclutamiento**

El primer proceso dentro de la selección de personal, es el reclutamiento, que es un conjunto de procedimientos orientado a localizar los solicitantes potenciales que aspiran por los vacantes existentes o previas que se hallan en la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

Durante el proceso de reclutamiento se deben hacer esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el cargo y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados (capítulo 4 ) es así como el reclutamiento se encarga de convocar una cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Existen varios procedimientos para llevar a cabo este reclutamiento:

**Reclutamiento interno.** En este caso, los candidatos a cubrir un puesto vacante son reclutados entre los trabajadores de la propia empresa, la cual considera que cuenta con recursos humanos lo suficientemente cualificados como para satisfacer la necesidad de personal surgida. Así, el candidato finalmente seleccionado, que ya era empleado de la empresa, ocupará el puesto vacante; y el que venía desempeñando anteriormente, que

ahora quedará libre, podrá ser cubierto por otro trabajador de la empresa que también cambiará de puesto, produciéndose así el proceso que se conoce con el nombre de rotación. Al llenar las vacantes de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

Tal como se menciona en el “modulo intervención psicosocial en organizaciones” los métodos empleados para localizar candidatos calificados dentro del reclutamiento interno son:

1. Transferencia de personal
2. Ascensos de personal
3. Transferencias con ascensos de personal
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de profesionalización de personal
6. Algunas de las ventajas del reclutamiento interno son:
7. Es más económico
8. Es más rápido
9. Presenta mayor índice de validez y seguridad
10. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
11. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
12. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

(Montenegro, 2007).

Algunas de las limitaciones que surgen del reclutamiento interno es que en algunas ocasiones no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de

nivel medio y superior que requieren capacitación y experiencia, optar por el reclutamiento externo impide la endogamia de ideas y actitudes, es así como una dependencia excesiva de las fuentes internas puede crear el riesgo de la ``clonación de empleados ``

**Reclutamiento externo.** Los candidatos al puesto vacante se buscan fuera de la empresa. Este reclutamiento puede ser realizado por la propia empresa, publicando la oferta de empleo en algún medio de comunicación (prensa, Internet,...); o a través de intermediarios del mercado de trabajo, tales como los Servicios Públicos de Empleo, las empresas de trabajo temporal.

Históricamente las fuentes de reclutamiento de personal han sido, la promoción interna, la información verbal, los avisos, el uso de las agencias de empleo, los archivos de personal, las visitas, las llamadas telefónicas, el reclutamiento de universitarios, las ferias de empleo, agencias oficiales de empleo, el reclutamiento por correo directo, la radio y la televisión y el empleo de sistema computarizados. Según Arthur unas fuentes produce mayor número de aspirantes que otras, algunas resultan muy costosa, otras tardaran muchos tiempo de dar buenos resultados, (selección efectiva de personal Arthur, 1987).

Algunas de estas fuentes presentan más ventajas que otras principalmente en el factor económico y en el uso del tiempo, también es importante señalar que determinados fuentes han tendido a desaparecer con el arribo de las nuevas tecnologías y el advenimiento de la globalización; lo que conllevado a que los procesos de selección aumenten y se tengan que hacer de manera eficiente y en un periodo de tiempo y uso de recursos razonables.

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

1. El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de nuevos y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y así siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
3. El reclutamiento externo también presenta desventajas tales como:
4. Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
5. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
6. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud (Montenegro, 2007).

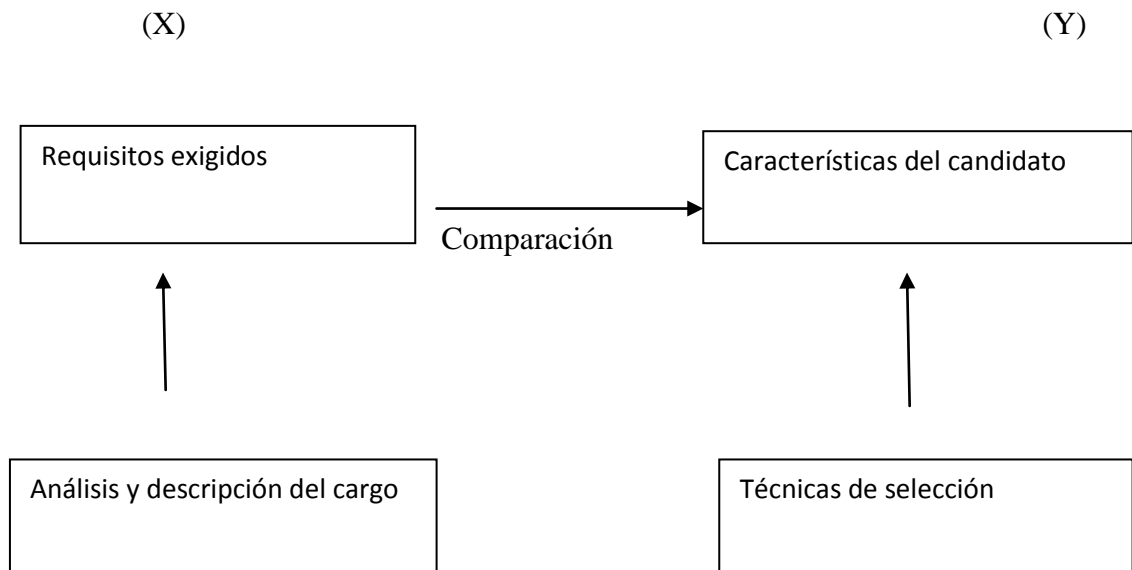
Las desventajas mencionadas anteriormente evidencian la importancia de la intervención de las agencias externas para realizar un buen proceso de reclutamiento y selección de personal. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el Reclutamiento externo se convierte en una práctica

por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

### Selección

Según Chiavenato, autor del libro Gestión del talento Humano, la administración de personal en las organizaciones hay que estudiarlo y entenderlo como un sistema del cual se derivan los siguientes subsistemas: reclutamiento de personal, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, sistemas de remuneración, programas de salud ocupacional y seguridad social.

Lo anterior significa que la administración de personal es un proceso complejo que relaciona una cantidad importante de actividades. Además, se observa que los procesos se desarrollan como una secuencia de pasos que se inician con el reclutamiento de personal, viene después la selección y así sucesivamente. En este ejercicio es importante conocer que cada uno de estos pasos o fases hacen su aporte para el buen desempeño de las actividades futuras de las empresas y sus resultados. (Gráfico, Chiavenato 1997).





*Figura 4.*

Es así como la selección de personal puede considerarse:

1. Como proceso de comparación cuando se dan las siguientes condiciones:

$X > Y$ : Candidato rechazado

$X = Y$ : Candidato Aceptado.

$X < Y$ : Candidato superdotado.

2. Como proceso de decisión cuando varios de los candidatos cumplen con los requisitos y se debe entrar a valorar los factores diferenciales para la toma de decisiones.

Como su nombre lo indica, la selección de personal, es escoger la persona más capacitada entre varios participantes para ocupar el cargo. Y la persona más indicada será la que reúna las condiciones y cumpla con los requisitos del cargo y del ocupante, este es un proceso dinámico el cual parte de unas fases que son flexibles capaces de adaptarse a cambios. Su objeto o finalidad es el de hallar candidatos para el cargo cumpliendo con las habilidades, personalidad, aptitudes y formaciones claras que se exigen desde el cargo y/o la vacante para que haya un rendimiento satisfactorio, dichos requisitos o características están determinados en función de las actividades, funciones y tareas del puesto que se trata de cubrir y de las particularidades de la empresa (Nebot, 1999).

De esta manera es importante tener en cuenta que el proceso con el cual inicia una persona en una empresa además del reclutamiento es la Selección, etapa clave y decisiva en el proceso de vinculación de una persona a una organización, porque así como lo menciona Perea (2006) “sus resultados deberán exitosamente satisfacer las necesidades del puesto de trabajo, y de los cuales la organización exige una oportuna y eficaz atención”.

Así los procesos selectivos varían de acuerdo a factores que involucran, las políticas de la organización y como esta quiere a su personal, con perfiles definidos, experiencias y estudios establecidos y es así como para garantizar un trabajo exitoso se ejecutan los siguientes protocolos:

1. La evaluación técnica: la cual determina el nivel de conocimiento teórico práctico que posee el postulante sobre el puesto de trabajo.
2. La evaluación psicológica: orientada al conocimiento de: el nivel intelectual en relación al nivel de responsabilidad del puesto de trabajo, las aptitudes, las actitudes, las tendencias de personalidad, y otros factores evaluados que permiten medir si la persona cumple con un perfil personal para ocupar el cargo que se requiere.
3. Las entrevistas: Esta es una de las herramientas más valiosas dentro del proceso de selección porque a través de la observación y la comunicación se logra adquirir mayor información de los postulantes. Esta herramienta se desarrolla en tres modalidades: entrevista técnica (aplicable antes o después de la evaluación técnica y debe estar a cargo del jefe del área usuaria de la organización para donde se presenta el postulante), entrevista psicológica (a cargo del profesional de este proceso) y la

entrevista de selección o entrevista final (es la herramienta que permite tomar la decisión para elegir el candidato que necesita la organización).

4. La evaluación médica: orientado al conocimiento del estado de salud del postulante en relación a las condiciones que necesita que tenga la persona que se va a desempeñar en el cargo.

Es así como el proceso de Selección debe pasar por una serie de pasos que permiten que al momento de tomar la decisión del candidato escogido para la organización, se tenga la certeza que es el perfil que cuenta con todas las competencias que necesita el cargo para su buen funcionamiento.

Así mismo Perea (2006), menciona que una nueva tendencia de este proceso es la presentación de ternas, donde todas tengan las competencias requeridas, al jefe inmediato del área donde va a laborar el candidato escogido, para que sea este quien seleccione la persona con quien quiere trabajar y así haya mayor participación de las cabezas en los procesos de Gestión Humana y no solo sea responsabilidad de esta área el éxito de los perfiles que van ingresando a laboral a las organizaciones.

### **Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso de valoración de los aportes que las personas, independientemente de su nivel y función, hacen al logro de los objetivos organizacionales, (Certo 2001); comprende dos aspectos: en primer lugar, la evaluación de cada uno de los individuos de la empresa, orientada a analizar y valorar actitudes, comportamientos, valor agregado, conocimientos y su aplicación, en función de la contribución esperada a las finalidades organizacionales; en segundo lugar, la evaluación de resultados propiamente dichos (más aceptada como gestión del

desempeño), es decir, los aportes que la empresa hace a sus grupos de interés (stakeholders): accionistas, clientes, trabajadores, sociedad, etc. (Bazinet, 1984). La evaluación no puede, entonces, considerarse exclusivamente como un mecanismo de control o dominio por parte de los jefes o empresarios, es en esencia un mecanismo de gestión que facilita alinear las contribuciones de los empleados a los planes de negocios y mejorar el desempeño de las personas en su trabajo. Como herramienta de gestión, la evaluación del desempeño favorece la creación de una cultura de alto desarrollo, aumenta la productividad del trabajador mejorando su autoestima personal y puede generar efectos sobre la satisfacción del cliente, el aumento de utilidades y el incremento en las ventas (Gubman, 2000).

### **Capacitación**

Hace más de doscientos años en 1776, Adam Smith reconoció la importancia de las habilidades personales en la determinación de la riqueza de los individuos y las naciones (Smith, 1904). Sin embargo el concepto formal de capital humano no fue desarrollado hasta la década de 1960, así en torno a dicho concepto, pueden destacarse los trabajos de Schulth (1961) y Becker (1964). En ellos el capital humano se relaciona con la productividad y es definido como la suma de las inversiones en educación, formación en el trabajo, emigración o salud que tienen como consecuencia un aumento en la productividad de los trabajadores.

Según, Reyes(1998), la capacitación tiene un significado de empleo, incluye al adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos de trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a

colaboradores, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

La capacitación es un concepto basado en la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento de su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de las habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más como podría ser la producción y que en estos casos responde a una función educativa con perspectivas de presente y futuro.

Puede decirse que la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al talento humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actividades necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a exigencias cambiantes del entorno.

A través de la capacitación se logra que el perfil del colaborador se eduque al nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto de trabajo, para el cual ha sido contratado o se pretende contratar.

La capacitación se configura como un concepto necesario para el individuo a lo largo de toda su vida, que le dotará de un desarrollo integral en la adquisición de competencias y capacidades para su calificación profesional, así como de la capacidad para aprender.

De acuerdo a la vida actual del mundo empresarial el termino capacitación y sistemas de información están cambiando la forma de trabajo de las empresas, los

sistemas de información ayudan a acelerar procesos por lo tanto; las organizaciones que los implantan logran ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

### **Aprendizaje organizacional**

Durante las décadas de 1980 y 1990 se ha resaltado el papel que juega el cambio en el mundo de los negocios y de las organizaciones. La turbulencia del entorno, caracterizada por cambios discontinuos e impredecibles, ha contribuido a provocar un cuestionamiento de las premisas utilizadas para entender el funcionamiento organizacional (Cyert y March, 1963; Handy, 1990; March y Simon, 1961; Morgan, 1990; Mintzberg, 1994). Con respecto al modelo clásico mecanicista de la organización tiene como énfasis en el control, es claro que a mayor incertidumbre y turbulencia en el entorno, mayor es la dificultad de mantener el control tanto de los procesos como de las personas involucradas en ellos. La planificación estratégica, otro foco importante de la teoría organizacional, también ha entrado en crisis cuestionándose la metodología, el contenido y la función que ésta debe cumplir en la organización ya que en un entorno turbulento, cambiante e impredecible, la idea de un análisis detallado del medio ambiente con el fin de fijar objetivos y tomar las acciones correspondientes se ve debilitada.

El presente trabajo, asume una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización con énfasis en los procesos emergentes. Desde esta perspectiva, se analiza el concepto de aprendizaje organizacional situándolo en su relación con el entorno organizacional.

### **Bienestar Laboral**

Al interior de una organización existen elementos técnicos y socioculturales que deben ser comprendidos por todos los miembros de la organización, especialmente por los líderes y directivos de la misma, como lo es Bienestar laboral, ya que este se relaciona con factores económicos, manejo de conflictos, satisfacción de clientes y el logro de la eficiencia o productividad organizacional.

Si bien cierto el problema del bienestar laboral es antiguo, porque desde finales del siglo XIX los gerentes de grandes empresas se preocupaban por condiciones de satisfacción de los trabajadores muy ligadas a los valores morales y religiosos de los mismos empresarios que sentían de alguna manera que debían pagar a sus trabajadores por la riqueza que estos con su trabajo les proporcionaban, realmente no iban más allá de implementar un programa social tendiente a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador, pero en realidad no a modificar sus condiciones de trabajo.

Posteriormente con el surgimiento de las teorías de las relaciones humanas, los empresarios trascienden la moralidad, para brindar a los empleados acciones de beneficencia y algunas prestaciones como vacaciones, servicios de salud y fondos de pensiones, lo cual incremento la satisfacción del empleado y su productividad. Luego de la Segunda Guerra Mundial el foco empieza a ser la búsqueda de estrategias para el incremento de la motivación de los empleados, los sistemas de compensación y la

oportunidad de que todos participen en las decisiones e ideas que anteriormente tomaban únicamente las directivas. Hasta llegar a los años sesenta, donde el concepto empieza a ligarse con el de “calidad de vida laboral”, lo que significada trascender de lo asistencial a desarrollar una propuesta que apuntara al desarrollo humano integral de la organización.

Es así como los autores Calderón, Murillo y Torres (2002) mencionan , según los modelos existentes de Meliá y Peiró, las características del bienestar se agrupan en seis dimensiones: relaciones con la dirección, participación en decisiones, posibilidades de promoción, ambiente físico de trabajo, satisfacción con el trabajo y compensación y beneficios; dimensiones que logran transmitir lo que para el trabajador es importante y que en ocasiones carece de valor, esto quiere decir que más allá de un alto salario económico, el bienestar para un trabajador trasciende a un salario emocional, como lo es la motivación, el reconocimiento de sus labores, la posibilidad de formarse y capacitarse con el apoyo de la organización y tal vez uno muy común en la actualidad y no menos importante su familia, el tiempo que puedan disfrutar con ellos y como ellos son tenidos en cuenta en la organización para la cual laboran, es algo que llena de satisfacción y bienestar a los miembros de una empresa.

### **Vinculación Laboral**

Según artículo citado en la revista virtual colombiana gerencie.com el personal de las organizaciones es considerado el activo más importante de la empresa, motivo por el cual la vinculación o incorporación de personal debe ser un proceso claramente definido, que contenga los requisitos mínimos necesarios que garanticen la vinculación de los mejores elementos disponibles en el mercado laboral.



**Fases del proceso de vinculación laboral.** Lo primero que se debe hacer, es definir los cargos, puestos o vacantes a cubrir, esto es, definir la necesidad de personal. Seguidamente, se debe elaborar el perfil de cada cargo. Se deben determinar las competencias y aptitudes necesarias para cada cargo a ocupar. Ello supone identificar las condiciones académicas o de formación, y la experiencia requerida para cada cargo a ocupar, así como aspectos de personalidad específicos. Habrá necesidad de elaborar un proceso de selección que garantice la evaluación correcta del personal, el cual incluye preselección de hojas de vida, verificación de datos y referencias, pruebas de idoneidad, pruebas psicológicas y sicotécnicas, entrevistas de selección, exámenes médicos, etc. Luego haber seleccionado la persona idónea para cada cargo, sigue el proceso de contratación, el cual es igual de importante. Esta parte comprende la parte jurídica en cuanto a la modalidad de contratación. Las condiciones y demás aspectos relacionados con el contrato de trabajo.

Adicionalmente el proceso de vinculación laboral debe contener una evaluación de aspectos la remuneración. Tanto el monto como su forma. Es importante anotar que una incorrecta remuneración puede hacer que el trabajo previo de selección de personal sea un fracaso, ya que la remuneración es un componente importante en el rendimiento del trabajador.

**Formas de vinculación laboral.** En nuestro país existen diferentes formas de vinculación de personal a una empresa, tanto privada como pública, todas son diferentes y especiales según lo que requiere el empleador, desmintiendo la creencia general de que un contrato sea mejor que otro, simplemente su escogencia se rige por cada caso en particular.

Los contratos los podemos clasificar, de manera general así: Contrato a término fijo, término indefinido, obra o labor, ocasional de trabajo, de aprendizaje y contratos de prestación de servicios.

### **Desvinculación Laboral**

Según Zamora (2012), la desvinculación laboral es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor. Esta desvinculación debe estar mediada por aspectos importantes a saber: a) hacerlo en forma planificada, justificada y personalizada, b) es importante otorgar un período de preaviso, esto disminuirá el impacto emocional por un lado y por otro le dará tiempo de comenzar su etapa de reinserción laboral, c) oportuna notificación del despido, d) elaboración de criterios de despido, e) comunicación con el empleado y f) mantenimiento de seguridad laboral y anímica con quienes aún están insertos en la empresa

### **Cultura organizacional**

Según Schein (1988) la cultura organizacional es el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por las organizaciones, distinguiéndose varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d); prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

En esta medida, la cultura organizacional puede entenderse como un nivel más profundo de afectaciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales son utilizadas inconscientemente y se definen como una interpretación sobre la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas medianas y pequeñas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la visión de la organización, pero que a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas.

La cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización (Harzing y Sorge, 2003; Gambling, 1977 citados por Vargas, 2007).

La cultura define el tipo de relaciones que van a existir entre las partes de la organización. Nos demuestra que la calidad de estas interacciones sean positivas o negativas dentro de los miembros que hacen parte de la misma. Son las normas que a su vez pautan la vida organizacional, lo que puede hacer o hasta dónde van los deberes de cada integrante. De esta cultura se desprenden los comportamientos de acuerdo, a los valores, la comunicación, las reglas, el ambiente o clima, etc. Esta área examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida. Determina si se fomenta el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de

colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa, sus procesos, productos y servicios.

### **Etapas en la formación de la cultura.**

1. Por los fundadores: a través del establecimiento de su misión y visión. Transmisión de valores, desvalores juicios y prejuicios.
2. Pequeños grupos: agrupamiento que satisface necesidades, aportan metas valores y esperanzas. Los grupos giran a rededor de tapas como:
  - 2.1 Dependencia y autoridad: el grupo busca un guía.
  - 2.2 Confrontación de intimidad diferenciación de errores y relaciones de iguales.
  - 2.3 Confrontación de problemas de creatividad y estabilidad
3. Implantada y transmitida por los líderes: unas de las funciones más decisivas del líder son: la conducción y la creación.

Tabla 1.

#### *Etapas de la formación de la cultura según Schein*

Etapa	Suposición dominante	Enfoque del grupo
1 Confrontación dependencia/autoridad	Un líder guía al grupo para el máximo crecimiento de este	Selección el líder
2 Interacciones personales, diferenciación de función, relaciones entre iguales	El grupo tiene éxito y los miembros se llevan bien entre ellos	Consenso normativo, armonía

3	Creatividad/ estabilidad	El grupo puede ser innovador y estable al mismo tiempo	Continuidad y realización del equipo
4	Supervivencia/ crecimiento	El grupo se mantiene por lo que “debe” estar en lo cierto	Atención del grupo statu quo/resistencia al cambio.

### Marco Metodológico

#### Enfoque

Según Hernández, Fernández y Baptista (2008), los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es identificar como se relacionan las variables medidas. Describe tendencias de un grupo o población.

#### Tipo De Investigación

Según hoyos (2000) la investigación sobre estado del arte, “se denomina también investigación documental o estado del conocimiento por que tiene como fin dar cuenta de la investigación que se ha realizado sobre un tema central. Este tema se desglosa en núcleos temáticos (subtemas) que son investigaciones afines y delimitan el campo de conocimiento”

Por medio de esta técnica se pretende, dar una visión global del estado actual del conocimiento que parte de una ubicación textual hacia una comprensión contextual o, “leer el texto en el contexto” en términos de Foucault (citado por Hoyos, 2000).

Este tipo de estudio pretende realizar la lectura de los productos realizados por otros autores, además la investigación documental plantea sus resultados teniendo como referencia otras ya existentes, dándole su aporte a este nuevo resultado Vargas (1999 citado por la Universidad Central, Bogotá, 2004) en la revisión de artículos científicos realizada hay una fuerte tendencia a retomar el concepto de Estado del Arte propuesto por Consuelo Hoyos en el 2000, lo cual muestra una aceptación de su definición por parte de la comunidad científica que realiza estudios con estas características; la autora mencionada indica que es:

“Una investigación documental” mediante la cual se realiza un proceso en forma de espiral sobre el fenómeno previamente escogido, que suscita un interés particular por sus implicaciones sociales o culturales y es investigado a través de la producción teórica constitutiva del saber acumulado, que lo enfoca, lo describe, y lo contextúa desde distintas disciplina, referentes teóricos y perspectivas metodológicas. (p. 25)

Diversos autores destacan el valor que tiene, elaborar investigaciones de este tipo “estado del arte del arte” porque permiten conocer los antecedentes de un fenómeno o dar cuenta de cuánto se sabe y cuánto se desconoce sobre un tema, así como las limitaciones dificultades y vacíos que ofrece la investigación sobre ese determinado objeto (Hoyos, 2000; Secretaria Distrital de Salud de Bogotá, 2002; Andrade y Gómez, 2008; Gómez y Pérez 2001).

## **Diseño Maestral**

**Unidades de análisis.** Para el desarrollo del presente proyecto se toman en cuenta artículos e investigaciones científicas, libros, tesis y ensayos cuya publicación se haya dado durante la última década en las siguientes categorías de análisis:

Innovación De Organización

Innovación en alianzas estratégicas

Innovación en procesos de soporte al negocio

Innovación en servicio

## **Tipo de muestreo**

En esta investigación se hace uso del muestreo por criterio lógico el cual implica trabajar todos los casos que reúnan cierto criterio predeterminado de importancia (Quintana, 2006). Para este caso se toman en cuenta las investigaciones que en el título enuncien algún tema relacionado con la innovación en gestión humana

## **Instrumento**

Se adaptó de acuerdo a las necesidades de la investigación la ficha para la recolección de la información basado en el modelo propuesto por Hoyos (2000) (Véase el Apéndice B).

## **Procedimiento**

**Fase preparatoria y de exploración teórica.** Realización de consultas bibliográficas y revisión teórica y literaria de las fuentes primarias y secundarias sobre la investigación de tipo análisis documental (estado del arte) con unidades de análisis las investigaciones realizadas sobre innovación en gestión humana en la última década

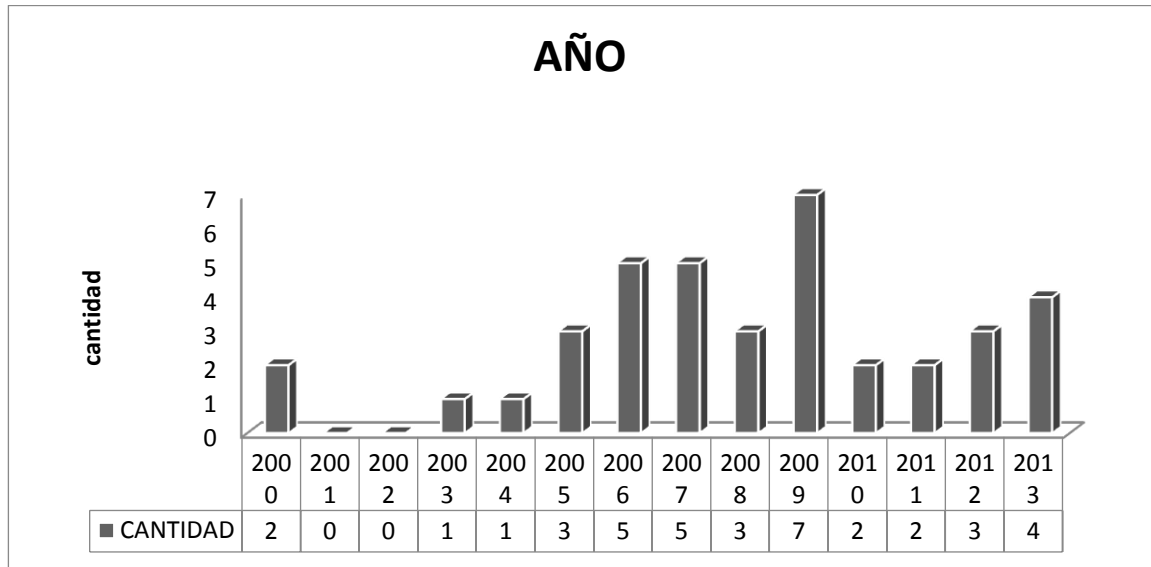
**Fase Descriptiva.** Clasificación de las unidades de análisis. Descripción y sistematización en matriz categorial y Ficha técnica de identificación de material consultado en Excel, según categorías y sus indicadores previamente establecidos: Aspectos formales, teóricos y metodológicos, con el fin de consolidar la base de datos.

**Fase análisis de resultados.** Estudio de las categorías, teniendo en consideración las frecuencias de ocurrencia con que se presentó cada uno de los indicadores que integran las categorías.

**Resultados**

A continuación se presentan los resultados del material bibliográfico obtenido a través de la búsqueda en bibliotecas e internet:

**Análisis de graficas**



*Figura 5.* Año de publicación documentos innovadores en gestión humana

Podemos observar la cantidad de información encontrada por años dentro del rango 2000-2013, en total son treinta y ocho (38) documentos correspondientes al 100%, el año en que más información se encontró fue en el año 2009, con un total de 7



artículos correspondiente al 18,42%, seguido por el los años 2006 y 2007, con cinco documentos por año, correspondiente al 26,31%, en el 2013 se encuentran 4 documentos correspondiente a un 10,52%, en los años 2005, 2008 y 2012 reflejados 3 artículos por año para un porcentaje total del 23.68%, en los años 2000,2010 y 2011 reflejaron 2 documentos por año para un porcentaje del 15.78%, en los años 2003 y 2004 se encontró solo un documento por año para un total de 5,2%. En los años 2001 y 2002 fueron los años que no reflejaron ninguna información.

Se concluye que los años en donde más se trabajó en el tema están en el rango de tiempo 2006-2009.

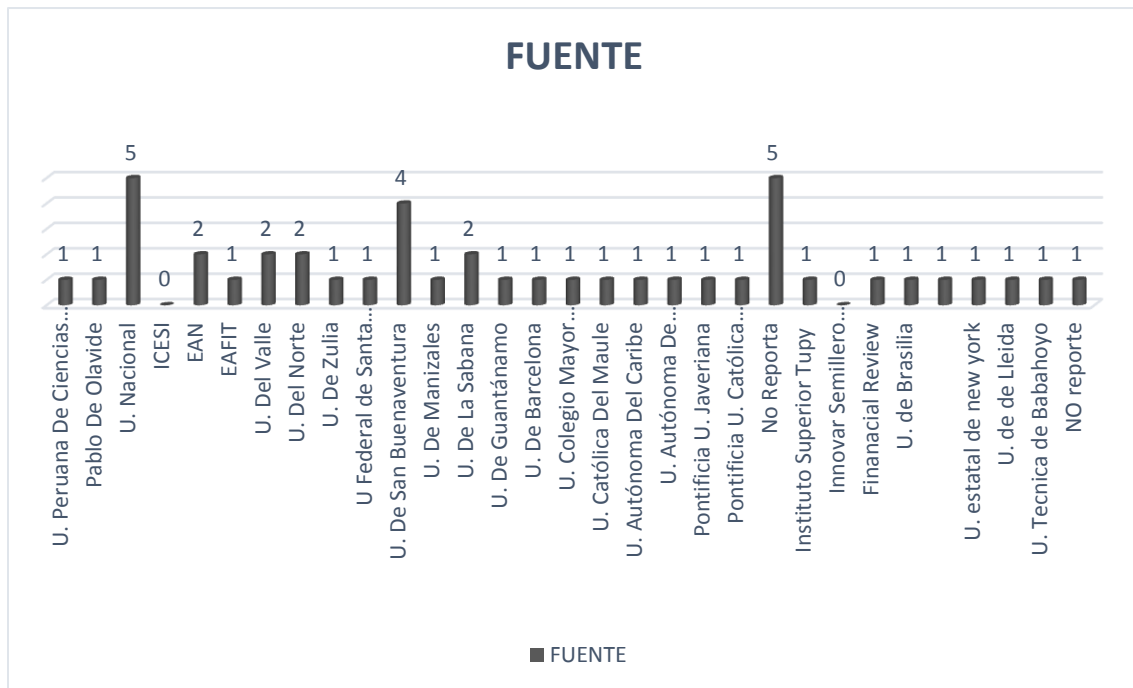
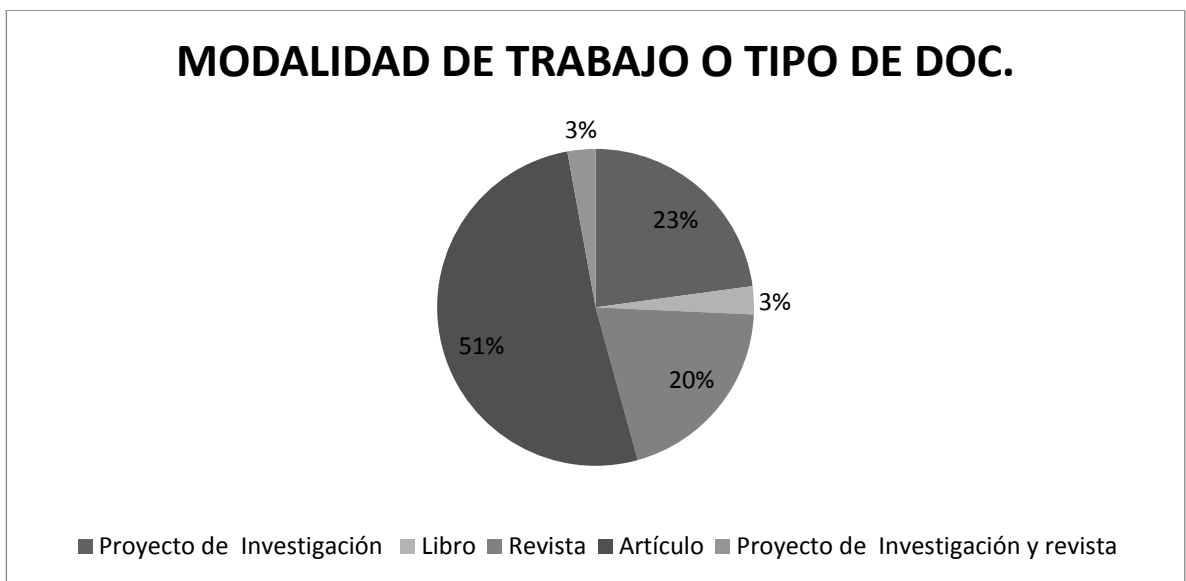


Figura 6. Fuente de recuperación de información documentos en innovación

Dentro de las universidades consultadas, las que más archivo o información tienen son la U nacional, U de San buenaventura, y la otra no identificada; en general existe

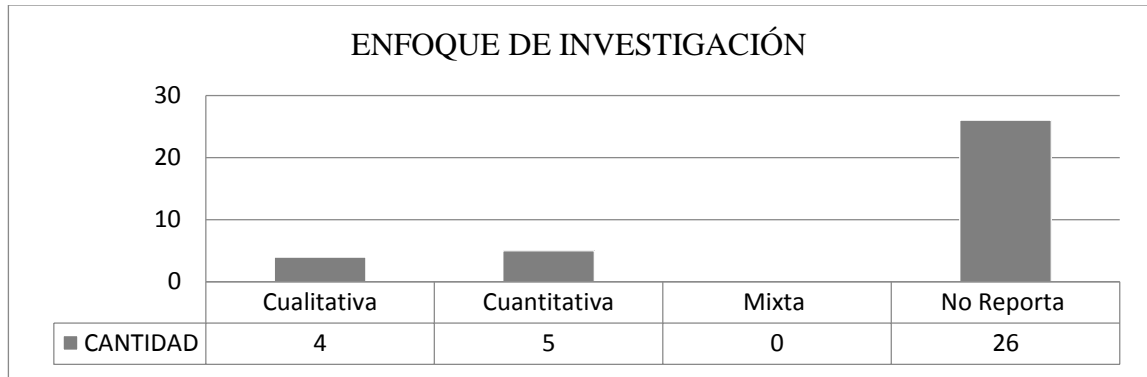
información relacionada al tema, permitiendo que se pueda escudriñar a fondo en pro de una investigación que nos permita adquirir conocimiento y criterio profesional en cada argumento expuesto.

El 100% de las universidades e instituciones poseen información para el desarrollo del trabajo, la Universidad Nacional representa el 11% de la información hallada, la Universidad San Buenaventura el 9% y el resto de instituciones representan el 79%.



*Figura 7. Modalidades de trabajo de grado analizados*

Con respecto a los tipos de documentos encontrados, los artículos son los más comunes representando el 51% del total de la información hallada, seguido de los proyectos de investigación con el 23%. Es poco común encontrar libros referentes de un tema específico, ya que de 35 documentos consultados, solo se encontró un libro, esto es el 3% de la información consultada.



*Figura 8. Enfoque de investigación encontrados en los documentos analizados*

De la totalidad de las investigaciones consultadas, el 74.29% no tienen bien definido el enfoque del trabajo, mientras el 25.71% tienen identificado el enfoque del objeto de estudio, esto evidencia la falta de orientación al momento de empezar una investigación.

### **Categoría: Innovación en Servicio**

**Subcategoría: Reclutamiento.** De los siete artículos investigados y vinculados al tema de la innovación en el proceso de reclutamiento organizacional, el grupo investigador decide seleccionar a cinco partiendo del criterio de existencia evidente de la variable innovación en su contenido teórico. Los documentos analizados desde la subcategoría de reclutamiento estuvieron distribuidos de la siguiente manera: 3 artículos científicos incluidos en revistas indexadas y dos tesis de grado del área de Gerencia en Gestión Humana de la facultad de posgrados de la universidad EAN de la ciudad de Bogotá Colombia.

En los trabajos hallados a partir del proceso de elaboración de la matriz categorial, se encuentran aportes basados en la implementación de tecnologías de la información y la comunicación, con aclaración de las principales ventajas, desventajas y

lagunas de conocimiento en el área de las Tic en relación con una visión ampliada y crítica del reclutamiento y selección de personal (RSP) siguiendo pautas marcadas por los conocimientos y las tecnologías dominantes, y desde la proposición de un marco conceptual alrededor de las características operativas y de los conocimientos científicos sobre tres aspectos a decir: el uso de recursos informáticos para la evaluación de candidatos, el uso de internet en diferentes fases del RSP, el uso de la videoconferencia en la RSP.

La aplicación de la tecnología de información y comunicación pueden entrar a renovar las competencias personales dentro de la fase de reclutamiento en el área de recursos humanos. Dentro de la interacción entre el reclutador (empresa) y el reclutado (posible trabajador), se establece un proceso de comunicación, dicho marco intercomunicativo al enlazarse con las TICS posibilita que los procesos de reclutamiento y selección resulten más económicos, accesibles y sencillos.

La disposición de las TICS en el proceso de reclutamiento contribuyen a reducir los costes de transacción y la incertidumbre a la que se afecta el empleador, definidos estos como el intercambio entre individuos en una situación de información costosa.

Por otro lado se plantea que el mundo de la selección de personal dista de ser homogéneo, en su diversidad, se halla que las prácticas en las grandes empresas no tienen relación directa con los desarrollos que plantea la academia. Gran parte de las dificultades que se presentan en RSP no se originan en la falta de una validez eficiente de los instrumentos utilizados en la predicción de los resultados laborales deseados, sino en la casi inexistencia de información de los comportamientos de manera individual, social y contingente.

Por otra parte se encuentra una nueva perspectiva del rol profesional del psicólogo en el área de recursos humanos, que va evolucionando paralela a los cambios sociales, tecnológicos y económicos ya que los procesos de selección se realizan hoy en día sin la intervención de profesiones y las que aun si se consideran suelen ir de la mano con la experiencia, las innovaciones o las nuevas corrientes.

La selección ha buscado estrategias tales como los indicadores que permiten reafirmar las decisiones correctas, estos indicadores se basan en habilidades y aptitudes pero que no cumplen las exigencias laborales y en los nuevos tiempos, por ende se ha visto la necesidad de que también se tengan en cuenta mucho más lo psicosocial comprendido desde el compromiso, conjunción de necesidades y un aprendizaje continuo que garantiza el mejor esfuerzo y se cumplan las tareas.

Los nuevos procesos de reclutamiento y selección se evidencian desde una estructura abreviada y simplista, con diseños de aplicación donde el panorama es de una perspectiva diferente con lo cual conlleva a varios fenómenos de bipolarización del mercado laboral, en los cuales se observa por un lado los puestos de trabajo que están contemplados desde un sistema informático y el profesional ha sido sustituido por el operador, otros de los nuevos cambios es la dimensión de las nuevas tecnologías en diferentes momentos y necesidades, el diseño de pruebas psicológicas y el aprovechamiento de los medios actuales.

**Categoría: Innovación en servicio**

**Subcategoría: Selección.** Posterior a la categorización y al análisis de los resultados, el grupo investigador decide que la subcategoría de selección se ubica en la categoría de innovación en servicio, debido a que está enfocado en cómo se innova en

darle un mayor valor al servicio que se le presta a los clientes internos y externos y de generar estrategias de modo que se fidelicen.

En la búsqueda de información se encontraron 4 documentos los cuales son revistas académicas que describen y tienen dentro del documento algún tipo de innovación con respecto a la subcategoría en mención, se evidencia que los países donde se escribe sobre el tema son Brasil, España, Puerto Rico y Estados Unidos, con lo anterior se analiza que en Colombia no hay ningún grado de interés en la última década de escribir y explorar más sobre innovación en selección, encontrando en común que la tendencia con respecto a la innovación en las pruebas que se están aplicando a los postulantes, ahora es fácil aplicar cuestionarios de todo tipo, ahorrando tiempo de exploración y focalizando los temas, ya que la disponibilidad de grandes recursos como el video on-line o pruebas en la red ayudan a incrementar la efectividad de los resultados y abre las posibilidades de sistematizar los resultados de las interacciones virtuales, un ejemplo podría ser la realización de dinámicas grupales virtuales, el postulante será puesto en contacto con un sistema informático, el cual plantea situaciones de simulación a un chat y él va reaccionando según su personalidad, valores, creencias, habilidades y preferencias identificando desde las competencias hasta la personalidad.

A continuación se mencionaran algunos de los modelos y/o tendencias innovadoras encontradas por el grupo investigador para profundizar más en cada uno de los artículos encontrados (Ver apéndice A – Innovación en servicio, sub categoría selección), como por ejemplo en lo que respecta a la selección, hay que decir que no es uno de los puntos donde más se ha avanzado con respecto a innovación ya que el sistema tradicional de selección por ser tan mecánico no lo permite, uno de los

instrumentos que se puede utilizar es el mismo instrumento que mide las preferencias que tienen las personas en términos de la manera en que éstos focalizan su atención, toman información, toman decisiones y como se orientan hacia el mundo exterior, el cual es el Indicador de los Tipos de Myers-Briggs MBTI se utiliza en las empresas para seleccionar personal, desarrollo organizacional, formación de equipos de trabajo, "outplacement" y otras actividades organizacionales. El cual consiste en un test de preguntas que identifica 'como soy en realidad y como son los demás', es el resultado de un formulario con alrededor de 70 preguntas binarias (si o no), y que indica tu tipo de personalidad tiene 4 aristas independientes que miden: Extroversión /Introversión, Sentido /intuición, Pensante / Sensible, Juicio / Percepción y también un ejemplo es la implementación de Employer branding significa construir una marca que sea relacionada al concepto de 'buen empleador', que si se gestiona en forma apropiada genera valor e influencia, es una mezcla de disciplinas de recursos humanos y marketing deberá crear un reconocimiento especial a la empresa como empleador de valor, con base en lo anterior el máximo objetivo es construir una reputación de buen empleador tanto para los empleados actuales como para los futuros con el fin de atraer, calificar a los postulantes de una manera íntegra e idónea con pruebas y con ello poder retener a los mejores perfiles.

Los anteriores son algunos de los ejemplos de innovación en selección de personal lo cual permite planificar los recursos humanos con una visión de futuro que proveer los requerimientos y proyecciones de la empresa a largo plazo; reclutar o atraer candidatos destinados a ocupar las vacantes existentes o mantenerlos en reserva para requerimientos futuros y con ello seleccionar o elegir y ubicar al trabajador en el puesto

adecuado, lo anterior contribuye a que los organizacionales y personas cumplan sus objetivos.

**Categoría: Innovación soporte del negocio**

**Subcategoría: evaluación de desempeño.** Posterior a la categorización y al análisis de los resultados, el grupo investigador decide que la sub categoría de evaluación de desempeño se ubica en la categoría de innovación de soporte al negocio, debido a que está enfocado en cómo se puede innovar al brindar soporte y a la generación de ideas mediante herramientas creativas en la medición de la evaluación de desempeño.

En la búsqueda de información se encontraron 8 documentos entre artículos (3), libros (2) y revistas académicas (3) que escriben y tienen dentro del documento algún tipo de innovación con respecto a la subcategoría en mención, se evidencia que los países donde se escribe sobre el tema son Australia, Chile, Cuba y España cada uno con un artículo innovador y en los restantes en Colombia en las ciudades de Medellín, Manizales y Valle del Cauca, con lo anterior es claro que en Colombia se tiene un alto grado de interés en la última década de escribir y explorar más sobre este tema, encontrando en común que la tendencia en innovación es tener una herramienta de valoración del desempeño que permita gestionar adecuadamente al recurso humano con la que cuentan las organizaciones y por lo tanto existen diversas formas de medir el desempeño de los colaboradores y el modelo que se tenga en la organización depende expresamente de los gerentes de las mismas, ya que en algunas de las organizaciones modernas se pretende considerar a las personas como eje fundamental y ventaja competitiva en el desarrollo y sostenibilidad de las mismas, es por ello que se hace



importante estudiar la gestión humana y de esta manera resaltar que no es solo un área de gestión funcionalista, sino que hay que convertirla en una área estratégica en el direccionamiento y búsqueda de los objetivos personales y organizacionales.

A continuación se mencionaran algunos de los modelos y/o tendencias innovadoras encontradas por el grupo investigador para profundizar más en cada uno de los artículos encontrados (Ver apéndice A – Innovación de soporte al negocio, sub categoría Evaluación de desempeño), como por ejemplo la implementación del empowerment que consiste en eliminar el patrón burocrático jerárquico de la organización tradicional, el cual debe ser transformado en uno fluido, que permita liberar el potencial creativo e innovador que existe latente en las personas subalternas escrito por Sepúlveda M. Adicionalmente otra de las opciones de medir el desempeño es implementar un enfoque de DPO (Dirección por objetivos), orientado a los resultados la cual ofrece las siguientes ventajas: motivación de los colaboradores, eficiencia, eficacia, liderazgo con propósito y objetivos claros para cada integrante de la empresa, ya que es un proceso por el cual los jefes y los colaboradores definen en conjunto los objetivos y se delega la responsabilidad para ejecución de los mismos y se determina el resultado que se espera, también se evidencia un claro cambio del estilo convencional y se ve un tipo de evaluación ‘hacia arriba’ la cual consiste en que los subordinados evalúan el comportamiento y desempeño del gerente, jefe inmediato y/o coordinador relacionado con el apoyo que les brinda para alcanzar los objetivos planteados. Este tipo de evaluación permite medir el desempeño de los colaboradores de abajo hacia arriba con el fin de mantener una buena productividad y competitividad en toda la organización, el objetivo de este tipo de evaluación es dejar de ver la evaluación de desempeño como un

método represivo y castigador dentro de las organizaciones y lograr así un beneficio mutuo, una de las tendencias más importantes es que con respecto al modelo de evaluación anual de desempeño debería desaparecer definitivamente para dar paso a una modalidad integral de evaluación, cuya evolución a juicio de David Rock está sustentando el modelo SCARF la cual tiene 5 dimensiones (Status / estatus, Certainty / certeza, Autonomy / autonomía, Relatedness / relaciones y Fairness / equidad), según este modelo la empresa debe tener una estructura tendiente a conformarse más como una red que como un diseño jerárquico, con líderes inteligentes que se hacen cargo del desarrollo de otros y motivadores diferentes al salario; con lo anterior tener una evaluación de desempeño integral que se caracterice por: una evaluación de desempeño aplicada a cada proyecto y en ciclos más cortos, antes de estar confinada a rígidos ciclos anuales y haciendo uso de las redes sociales y aplicativos de colaboración con lo anterior se pretende aprovechar la aplicación inteligente y alineada a las estrategia de los distintos instrumentos de evaluación, para desarrollar rutas de carrera, programas de liderazgo, mapas de talento y planes de sucesión, que garanticen el flujo de talentos que la organización precisa, para satisfacer sus metas y objetivos, operacionales, de mercado, estratégicos y de negocios.

Las anteriores son algunos de los ejemplos de innovación en evaluación de desempeño lo cual aporta para la creación de una cultura de alto desarrollo tanto individual como empresarial, el cual sin duda alguna aumenta la productividad del trabajador mejorando su autoestima personal y con lo anterior se genera efectos sobre la satisfacción del cliente, el aumento de utilidades y el incremento en las ventas (Gubman, 2000) lo anterior hace que se genere una cultura de aprendizaje colectivo, en este

proceso de evolución y desarrollo del área de gestión humana se puede hablar del paso de una función administrativa a una función estratégica como consecuencia del reconocimiento de la persona como fuente de ventaja competitiva cuando se gestiona adecuadamente las capacidades que tienen y lo entregan a la organización y son valorados por ello.

**Categoría: Innovación de organización**

**Subcategoría: Capacitación.** Con esta investigación se logró identificar en seis (7) artículos de revistas científicas un libro sobre cómo crear y dirigir una empresa, y un (1) proyecto, donde se presenta un propuesta para modificar la cultura organizacional, entre otros aspectos, los retos que cualquier organización debe enfrentar a fin de lograr fusionar su capital humano como factor generador de conocimiento productivo, con un enfoque de creación de riqueza dentro de sus objetivos misionales. El fenómeno de la globalización directamente conduce a una noción de “capital humano” lo cual conduce a la necesidad de definir estrategias para el desarrollo de una empresa competitiva sostenible, flexible y de continua innovación. La razón que justifica la elección de estas capacidades es su relevancia para alcanzar competitividad.

Es indispensable entonces para obtener la competitividad que exigen las tendencias del siglo XXI, gestionar un talento humano a través del desarrollo del capital intelectual; para cumplir con este objetivo, es necesario tener en cuenta herramientas como el modelo de gestión por competencias que permita no solamente la identificación de las competencias de acuerdo con el perfil ocupacional, sino también unificar los objetivos de los talentos con los misionales.

La capacitación continua es así un elemento fundamental en el desarrollo de cualquier organización, con la creación de programas orientados a fortalecer el sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración que conduzca a un desarrollo integral basado en trabajos dignos y generadores de bienestar para las partes en un mundo globalizado y de constante cambio.

**Categoría: Innovación de organización**

**Subcategoría: Aprendizaje Organizacional.** El grupo investigador pudo identificar conceptos dentro de la categoría Capacitación y Desarrollo que nos permitió extraer la subcategoría del Aprendizaje Organizacional en (1) uno de los artículos analizados, donde en las Mí pymes se elaboran estrategias tendientes a fortalecer su competitividad desde la creatividad innovadora del talento humano, con elementos de mejoramiento continuo, pero proponiendo una mirada activa, tipo estrategia sobre el llamado océano azul donde se fundamentan principios como: a) Crear nuevos espacios de consumo, b) Centrarse en la idea global y no en los números, c) Ir más allá de la demanda existente, d Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

Un claro ejemplo de este tipo de innovación es el mundialmente famoso Cirque du Soleil creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades de todo el planeta. El Cirque du Soleil ha sabido crear un océano azul caracterizado por un concepto de espectáculo innovador, nítidamente diferenciado de las industrias preexistentes (circo y teatro), ha reducido los costes en aquellos factores en que la industria venía compitiendo tradicionalmente y ha ampliado las fronteras del mercado

mediante la diversificación del público al que se dirige. En conclusión se facilitan la implementación de estrategias acorde a su situación y al entorno contextualizado los intereses y necesidades propias y aportando a la calidad de la empleabilidad, con alianzas estratégicas tipo Universidad - Estado – Empresa.

**Categoría: Innovación soporte del negocio**

**Subcategoría: Bienestar Laboral.** Posterior a la categorización y al análisis de los resultados, el grupo investigador decide que la sub categoría de bienestar laboral se debe ubicar en la categoría de innovación de soporte al negocio, debido a que esta se enfoca en la innovación de la gestión de las personas que dan soporte a la sostenibilidad y crecimiento de la organización y como ejemplo está la mejora de la calidad de vida laboral y familiar de los trabajadores, lo cual se encuentra relacionado con el concepto de bienestar laboral, el cual busca que el colaborador mejore su calidad de vida en el trabajo, se sienta satisfecho con la organización y en esta medida genere sentido de pertenencia con la misma, mejorando así su productividad y aportando mejores ideas a la construcción del negocio. Sin embargo aunque la investigación se hizo en ocho documentos, entre artículos de revista y proyectos de investigación de diferentes universidades y países, únicamente se logró encontrar procesos innovadores en 5 documentos, la gran mayoría pertenecientes a artículos de revista, debido a que el resto mencionaban “nuevos procesos” que no era realmente innovadores o en el peor de los casos relacionaban la innovación en bienestar laboral con las responsabilidades legales y naturales para con los empleados, un ejemplo claro de esto es que en muchas organizaciones el bienestar laboral a los empleados no va más allá de la compensación, la afiliación a EPS y AFP y una escala salarial equitativa para todos, lo que para los

grandes especialistas en el tema no tiene nada de innovador, porque los empresarios actuales buscan otro tipo de estrategias para retención, reconocimiento y motivación de sus colaboradores que van más allá de lo que por ley debe recibir un trabajador.

Es así como se encontró en los 5 documentos mencionados anteriormente, que la innovación en bienestar laboral actualmente se encuentra enfocada en realizar alianzas estratégicas para lograr beneficios no solo para los trabajadores sino para sus familias en recreación, ocio y educación; se reconocen los hobbies de los empleados posibilitando que cada quien tenga tiempo para lo que le gusta hacer o dedicar su tiempo libre; amplían programas formativos y de desarrollo que permiten el crecimiento personal y profesional de los miembros de una organización, con un previo y juicioso diagnóstico de lo que requiere y le interesa a los colaboradores, con el fin de que aprovechen al máximo dichos programas. Adicionalmente se empieza hablar de un salario financiero y uno no financiero el cual está relacionado con el salario emocional, que involucra otro tipo de remuneración o beneficios como lo es la motivación, la flexibilidad de horarios laborales, el reconocimiento de labores, la seguridad en el empleo, las promociones y los beneficios asistenciales (seguridad de emergencias, prestamos, seguro de accidentes personales), beneficios recreativos (afiliación a un club, la música ambiental, los paseos) y los beneficios supletorios (transporte, casino), lo cual genera que el personal valore mucho más el salario no financiero pero que le permite mejorar su calidad de vida. Lo mencionado anteriormente es fácil de evidenciar en los mejores lugares para trabajar o Great Place to Work, como lo son: Facebook, Zara, Nokia, Google, Lego, entre otras, empresas que permanentemente están pensando en generar estrategias de retención y reconocimiento de sus grandes trabajadores, involucrando a sus familias, generando

espacios o ambientes creativos y para el descanso y la diversión y sobre todo permitiendo que el personal exprese sus ideas, cree y genere nuevas posibilidades para el soporte del negocio.

De esta manera el grupo investigador identifica que la innovación en bienestar laboral solo se trabaja en grandes empresas o multinacionales, donde las gerencias están pensando en mejorar los servicios o productos y trabajar con los mejores, pero no se logra evidenciar en pequeñas empresas (pymes) las cuales están pensando en la sostenibilidad o crecimiento del negocio, otorgándole poca o nula importancia al bienestar de sus empleados y la satisfacción de los mismos con la organización, generando así alta rotación de personal, baja productividad y poco sentido de pertenencia a la empresa.

### **Categoría: Innovación de organización**

**Subcategoría: vinculación y desvinculación laboral.** Al realizar el análisis de las matrices categoriales surgidas del estudio de una tesis y 9 artículos de investigación publicados en Valparaíso España y Barranquilla en Colombia correspondientes a la subcategoría de vinculación y desvinculación laboral, los investigadores deciden ingresarlos a la categoría de innovación de organización al encontrar en seis de los diez artículos elementos importantes de innovación que respondían a la característica de ser prácticas de nuevos métodos de trabajo, tanto de la organización como del lugar de trabajo y/o de las relaciones exteriores de la empresa.

De acuerdo a lo encontrado durante la búsqueda y análisis de la información e investigaciones relacionadas con la innovación en gestión humana desde los procesos de vinculación y desvinculación laboral, se pudo evidenciar una latente tendencia por parte

de los profesionales, directivos y demás colaboradores de una organización hacia la significación de la desvinculación como una realidad asociada a una dinámica continua de cambio, que puede implicar de forma individual o combinada una amenaza, un avance o un retroceso para la vida personal del trabajador desde el surgimiento de nuevas organizaciones del conocimiento, la flexibilidad laboral y la necesidad de ofrecer resultados constantes pudiendo esto ser atenuado o modificado a partir de la implementación de un tipo de actividades y procesos organizacionales donde se de especial interés a la educación para convertirlos en trabajadores de conocimiento o de alto rendimiento y de esta manera enfrentar con mayor ahínco los procesos administrativos modernos de flexibilidad laboral.

Como aspecto negativo inherente a la innovación, transformación y flexibilización en la vinculación y desvinculación se visualiza la generación de conflicto en la medida en que los planes de carrera dejan de ser empresariales para volverse profesionales, dejan de ser favorecedores para una empresa específica para convertirse en un beneficio personal para cada individuo que busca forjarse una carrera en un mercado laboral, quedando en ocasiones desvirtuada o subvalorada la necesidad propia de la organización.

En el caso particular de las pymes la flexibilidad no apunta a los procesos de selección, ya que se favorece una relativa estabilidad laboral que obedece a proceso de vinculación continúa siendo directa a través de la empresa y a término indefinido. La flexibilidad se observa en la polivalencia de sus trabajadores, quienes desde el proceso de vinculación y con la inducción recibida entienden y aprenden la importancia de



conocer y aplicar todos los procedimientos y tareas de la organización con el fin de aprovechar los escasos recursos de la misma.

Respecto a los aspectos positivos que se registraron con relación a la gestión de las personas en las pymes, se destacan la vinculación a la plantilla directa de la empresa y contar con contratos a término fijo e indefinido, lo que puede ser percibido como una condición de seguridad en el empleo.

Existe aún una marcada falta de cultura de lo público y del servicio en el empleado estatal, además de una concepción de lealtad hacia el jefe político, antes que a la organización y al jefe, como fruto del modelo clientelista de vinculación a la función pública. La pérdida de la misión institucional se da por falta de continuidad en los procesos y como consecuencia de la multiplicidad de tipo de vinculaciones, por ejemplo, los nombramientos provisionales, los de libre nombramiento y remoción, los supernumerarios y los contratistas.

### **Categoría: Innovación de organización**

**Subcategoría: Cultura Organizacional.** La sub categoría de cultura organización surge como un elemento emergente tras el análisis de cuatro artículos de investigación publicados en revistas indexadas en la ciudad de Bogotá y en el Valle del Cauca. Dicha subcategoría se vincula a la categoría de innovación de organización ya que al criterio de los investigadores, la cultura organizacional apunta a la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo, tanto de la organización como del lugar de trabajo y/o de las relaciones exteriores de la empresa.

La innovación vista desde la cultura organizacional en las fuentes consultadas, muestra la importancia de la creación de una guía básica teórica para el diseño de un

modelo de gestión humana y cultura organizacional específica en las Pymes. Para que una pyme resulte ser altamente competitiva ante las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo, se hace imprescindible que sean altamente creativas e innovadoras, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada, motivada y orientada a la adaptación a los cambios y a la implementación de nuevas herramientas que van desde una vinculación basada en un análisis minucioso de los puestos de trabajo, el reclutamiento, la selección y contratación de personal con la inducción capacitación y entrenamiento necesario y acorde a las necesidades de la organización, hasta la desvinculación y liquidación del personal.

## **Discusión**

Con esta investigación se pudo identificar entre otros aspectos el aporte significativo de la tecnología en todos y cada uno de los procesos de la gestión del talento humano. Se evidenciaron aportes significativos basados en la implementación de nuevos mecanismos para el manejo de la información y la comunicación en todos los procesos; reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, bienestar y desvinculación. Dicho marco intercomunicativo al enlazarse con los procesos de la gestión humana si bien resultan más económicos, accesibles y sencillos pueden llegar a desplazar las competencias profesionales y deshumanizar un proceso claramente orientado a aspectos muchos de ellos subjetivos por estar relacionados con la conducta humana.

Se identificaron también aspectos de innovación en procesos como el de selección, con la creación de nuevos formatos de aplicación de pruebas psicotécnicas, técnicas y de conocimiento, las cuales apoyan de cierta manera la gestión de los procesos mencionados en la teoría como: la evaluación técnica, la evaluación psicológica y demás entrevistas que se le hacen a los candidatos; estos formatos están pensados en que arrojen mayor información de la personalidad, los conocimientos y las experiencias de los postulantes, para que así como lo menciona Perea (2006) “sus resultados deberán exitosamente satisfacer las necesidades del puesto de trabajo, y de los cuales la organización exige una oportuna y eficaz atención”.

Sin embargo es importante mencionar que aunque se evidencia innovación en los formatos de la pruebas, para el caso del proceso de selección conlleva una secuencia de pasos, explicados por (Chiavenato 1997) que van desde el análisis y la descripción del

cargo, pasando por el establecimiento de requisitos exigidos para la vacante, las características del candidato hasta llegar a la aplicación de técnicas de selección, como: las evaluaciones y las entrevistas que permiten la selección del mejor candidato, esto nos lleva a decir que como se muestra en los resultados y en parte de la teoría, el proceso de selección sigue siendo mecánico y desde hace varias décadas se sigue haciendo casi del mismo modo, con unos pequeños cambios en las pruebas que se utilizan o en el medio que se utiliza para la realización de las entrevistas (vía Skype - Online), pero realmente de fondo no hay cambios trascendentales que permitan dar cuenta de un nuevo proceso que tal vez posibilite aportar de manera mucho más directa a la estrategia organizacional y que no solo se perciba como un área de apoyo o consecución de personal.

Como planteamientos innovadores encontramos también resultados con respecto a la evaluación del desempeño, y haciendo una discusión con la teoría planteada en el marco teórico cabe abordar el tema de la gestión humana desde la perspectiva de la investigación y se hace necesario en la medida en que las organizaciones de hoy requieren eficiencia y generación de rentabilidad, puesto que se desenvuelven en un medio cada vez más competitivo y globalizado, donde la única alternativa es evolucionar e innovar en los procesos de gestionar el talento humano con el fin de retener los mejores, con base en lo anterior se ha dado origen a que las empresas Colombianas empiecen a implementar procesos de gestión innovadores y es por ello es que se empieza a hablar sobre la medición o evaluación del desempeño ya que se entiende que es un proceso de valoración de los aportes que las personas, independientemente de su nivel y función, hacen al logro de los objetivos organizacionales, (Certo 2001); comprende dos aspectos: en primer lugar, la evaluación

de cada uno de los individuos de la empresa, orientada a analizar y valorar actitudes, comportamientos, valor agregado, conocimientos y su aplicación, en función de la contribución esperada a las finalidades organizacionales; en segundo lugar, la evaluación de resultados propiamente dichos (más aceptada como gestión del desempeño), es decir, los aportes que la empresa hace a sus grupos de interés (stakeholders): accionistas, clientes, trabajadores, sociedad, etc. (Bazinet, 1984), ya que la evaluación no puede considerarse exclusivamente como un mecanismo de control o dominio por parte de los jefes o empresarios, es en esencia un mecanismo de gestión que facilita alinear las contribuciones de los empleados a los planes de negocios y mejorar el desempeño de las personas en su trabajo.

Con respecto a la evaluación del desempeño se debe modificar desde el nombre hasta su finalidad, ya que no se debe evaluar sino por el contrario acompañar el desempeño con miras a potenciar a las personas y a su vez generar una cultura organizacional en la que se debe excluir el patrón burocrático jerárquico de la organización tradicional, el cual debe ser transformado en uno totalmente fluido, que permita liberar el potencial creativo e innovador que existe latente en las personas. Además se debe considerar que hay que ceder parte de la autoridad y descentralizando la toma de decisiones de manera que cada individuo valore la importancia de lo que hace, desarrolle el espíritu de la autoevaluación, sentido de pertenencia y participen con propuestas innovadoras, otorgando toda su experticia para lograr el éxito de los resultados de la organización.

Pero aunque en lo teórico se dan estas hipótesis, es de suma importancia preguntarse si en la realidad se están cumpliendo actualmente en las empresas

Colombianas, es evidente que no se demuestra generación de innovación en esta área ya que es muy preocupante que durante la última década solo se han escrito 8 artículos sobre innovación en evaluación desempeño y 3 de ellos en Colombia, con lo anterior se analiza que al interior de las organizaciones aún no existen políticas claras de cómo se debe gestionar el talento humano y medir su desempeño. En un estudio realizado por Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) en el cual examinan algunos de los subprocesos de gestión humana como evaluación del desempeño encontrando lo siguiente: La evaluación del desempeño es un formalismo y no obedece a una política de gestión humana orientada a la búsqueda de fortalezas y potencialidades, sino de problemas y dificultades. De lo anterior se puede analizar que en las organizaciones se tiene un modelo de evaluación para cumplir con una metodología, pero no existe una concepción del ser humano como eje fundamental para la generación de una ventaja competitiva.

También pudimos identificar algunos conceptos sobre el capital social, desarrollo humano, innovación e innovatividad de urgente análisis, en tanto se comportan como potenciadores de la capacidad innovadora en las organizaciones. Se hace énfasis también en la gestión, como factor crítico de análisis, para el fomento del capital social desde ámbitos como la educación superior y los estilos de liderazgo, que defiendan la identidad y los valores culturales de las organizaciones.

De este análisis surge entonces la necesidad de elaborar sistemas educacionales capaces de fusionar los requerimientos empresariales con las políticas gubernamentales, los estilos de dirección y adicionalmente que logren desarrollar las competencias requeridas para el mejor desempeño en un medio de constante y permanente cambio.

El elemento dominante en la sociedad contemporánea considerado como factor de producción absolutamente decisivo, no es ni el capital, ni el trabajo, es el conocimiento incorporado en las personas. De allí que se necesite formar individuos con talento, para responder a la alteración de circunstancias, donde se apela constantemente a la capacidad innovadora como forma de dar respuesta a estas nuevas situaciones, donde el progreso consiste en el cambio. Para Michaels y otros (2003), las habilidades son “dotes innatas, destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa”.

Abarca también su capacidad de aprender, aprender a aprender y desarrollarse. El talento de una persona, es difícil de describirlo, simplemente se reconoce cuando queda de manifiesto la combinación de inteligencia, agilidad mental, habilidad estratégica para la solución de problemas, capacidad de liderazgo, madurez emocional, destrezas de comunicación, carisma para inspirar a otros, instinto emprendedor, destrezas naturales, logro de aspiraciones e impulso del desempeño y la capacidad para producir resultados (Pérez, Bustamante, García, & Pinto, 2006).

En este orden se comprende que los espacios académicos deben estar concebidos para el intercambio y la interacción entre los sujetos, para construir los mecanismos inductores de la creatividad y la innovación; además deben ser los responsables de fomentar el capital social y el desarrollo humano.

De este análisis se deriva específicamente el tema del bienestar social y organizacional y lo que por innovación fue posible concluir, porque así como se mencionó en los resultados es muy poca la innovación que existe, debido a que los empresarios entienden estos conceptos desde puntos de vista más asistencialistas y del

deber propio que desde perspectivas de reconocimiento, motivación y posibilidades de crecimiento personal y profesional, ya que así como mencionan Calderón, Murillo y Torres (2002) existen otro tipo de elementos técnicos y socioculturales que deben ser comprendidos por los líderes y directivos de una organización para poder desarrollar un apropiado plan de bienestar que involucre los intereses individuales de los miembros de la misma, apuntando a un doble objetivo, satisfacción de colaboradores y productividad organizacional.

Así es posible ver que en los mejores lugares para trabajar, Great Place to Work, se siguen de alguna manera las características del bienestar que plantea el modelo de Meliá y Peiró, como lo son: las relaciones con la dirección y la participación de decisiones, que vemos en empresas como Zara y Nokia, donde los colaboradores tienen total libertad para participar en la toma de decisiones, proponer nuevas ideas a sus superiores contribuyendo al negocio y en esa medida innovar y crear para mejorar los procesos; adicionalmente tienen ambientes físicos de trabajo agradables, como lo son Google y Lego, los cuales construyeron atractivas instalaciones de trabajo para que el personal se sienta como en casa o se divierta como niño, posibilitando así un espacio placentero y agradable para pensar, crear e innovar; y finalmente compensaciones y beneficios, diferentes a lo legalmente establecido y a los correspondientes al pago de la labor realizada, como en facebook, donde al personal se le genera bienestar con bonificaciones para el nacimiento de sus hijos y la posibilidad de tomarse unos días de descanso para compartir con la familia cuando sus hijos nacen o son adoptados.

De esta manera podemos ver que el concepto de bienestar no ha sido entendido en su totalidad en nuestra sociedad, porque en muchas organizaciones existen procesos



de bienestar enfocados a temas que sin lugar a dudas son obligaciones de la empresa (seguridad social, prestaciones sociales, una que otra capacitación, entre otros), y que son vendidas a los colaboradores como bienestar, pero que en realidad no apuntan a lo que este concepto desarrolla y cuando en otras organizaciones existe un acercamiento a un plan de bienestar, se visibiliza un estancamiento del proceso que únicamente se dedica a cumplir con lo mínimo, pero no propone ni implementa procesos innovadores que mejoren, transformen o generen otro tipo de posibilidades de satisfacción de colaboradores y bienestar laboral.

Así mismo procesos como los de vinculación y desvinculación de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación y conforme a lo nombrado por Valero y Dombois (1999) frente a los procesos de adaptación ante la modernización en las organizaciones, se propone actualmente un proceso de desregulación del trabajo, que apunta a la búsqueda e implementación de mecanismos de participación y de flexibilización en la vinculación (escolaridad y calificación, enfocados a aspectos socioculturales como la capacidad de adaptación, las "buenas costumbres", el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical), desvinculación y compensación de los trabajadores.

Según Gorz (1991 citado por Laport, 2010) el trabajo ha sido concebido históricamente como uno de los principales mecanismos de integración social y el otorgador por excelencia de identidad. al encontrarse éste, en medio de fuertes modificaciones, “lo que se desafía es la identidad reconocida como principal fuente de significados y acciones orientadas a las distintas formas de vinculación social, así como la gestión de la trayectoria profesional” lo que puede explicarse y contrastarse a partir

del estudio con lo encontrado frente a la lealtad política que se mantiene vigente en nuestra sociedad, en donde los nombramientos dejan de ser respuesta a criterios lógicos de cumplimiento de ciertos parámetros y características propias de los cargos para convertirse en una devolución obediente a favores políticos con los nombramientos provisionales, los de libre nombramiento y remoción, los supernumerarios y los contratistas.

Adicionalmente y no menos importante, también encontramos que la realidad empresarial que afrontan nuestras organizaciones ha impedido en gran medida un desarrollo armónico e innovador, mostrándose para muchas de ellas en obstáculos casi infranqueables, de allí que se requerirán no solo de propuestas de cambio como las aquí planteadas, también será necesario el promover políticas gubernamentales claras que permitan y amplíen conjuntamente las oportunidades para un desarrollo social y organizacional para nuestras regiones. Entre estas problemáticas encontramos; la situación económica del país, el acceso al financiamiento, el sistema tributario, el acceso al mercado interno, el apoyo y funcionamiento del Estado, el orden público, el acceso a mercados externos, la legislación laboral, el recurso humano, la infraestructura, la seguridad jurídica, la representación gremial, los servicios de desarrollo empresarial, la tecnología y la asociatividad entre otros.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Se concluye en el presente trabajo de investigación y se reconoce la limitación que implica un estado del arte en gestión humana desde el año 2000, a partir de documentos que sustenten algún tipo de innovación ya que no se encuentra gran cantidad de documentación al respecto.

En conclusión los resultados no son sorprendentes ni representan una gran novedad en innovación en gestión humana, ya que los mayores esfuerzos se centran en los aspectos de proceso a bajo costo y la innovación de una u otra manera necesita inversión tanto de tiempo como de dinero y se evidencia que algunas compañías no están dispuestas a ello.

Cada vez con mayor fuerza se habla que el área de gestión humana debe ser un área estratégica de la organización la cual contribuya desde la planeación estratégica hasta la ejecución de los objetivos de la organización y con ello debe involucrar a todos los individuos, generar un sentido de pertenecía y poder desarrollar sus capacidades dentro de la organización con ello se debe innovar en los procesos de dicha área.

Como conclusión del proceso del reclutamiento el grupo investigador determino la carencia de procesos innovadores relacionados en este campo debido a la falta de propuestas que lleguen a transformar esta labor, por el contrario se identifican un gran número de avances ligados a tecnología los cuales sin duda han optimizado los tiempos de respuesta y han puesto en manos de la alta dirección, herramientas de gran impacto y efectividad para la toma de decisiones, llegando hasta diseñar sistemas de psicometría automatizadas, con el fin de tener información acerca de la posición de un individuo en la mayoría de los factores primarios de la personalidad, sin embargo dicho aporte ha

enrarecido el campo de acción del profesional de la psicología, el cual día a día viene percibiendo la deshumanización de su labor y la reducción de su campo de acción como profesional.

El proceso de reclutamiento organizacional ha venido pasando por diferentes transformaciones que buscan beneficiar en disímiles aspectos y etapas a los miembros que le conforman desde los dueños, jefes y gerentes, pasando por personal administrativo y de apoyo, creando herramientas que garanticen los debidos procesos, la equidad, igualdad y ganancia para todos sus integrantes.

Como parte de este proceso de transformación, las organizaciones hoy en día han optado por vincular al proceso de reclutamiento herramientas propias de las tics para la evaluación de candidatos de forma más rápida, económica, accesible y sencilla; sin embargo dicha estrategia empieza a generar cierto inconformismo a nivel de los profesionales de la psicología al percibirse en ocasiones cierta sustitución de los mismos por y el uso de recursos informáticos en el proceso de selección.

Con respecto al proceso de selección es evidente que es nula la innovación en el proceso como tal, recordando que la selección conlleva una secuencia de pasos y tan solo se ven cambios en las pruebas o el medio que se utiliza para la realización de las entrevistas (vía Skype - Online), pero realmente de fondo no hay cambios trascendentales que permitan dar cuenta de un nuevo proceso que tal vez posibilite aportar de manera mucho más directa a la estrategia organizacional y que no solo se perciba como un área de apoyo o consecución de personal.

El grupo investigador concluye con respecto a esta subcategoría que en Colombia en las ciudades de Medellín, Manizales y Valle del Cauca, se encuentra

documentación con respecto a innovación, lo anterior es claro que en Colombia se tiene un grado de interés en la última década de escribir y explorar más sobre este tema y se encuentra que la tendencia es tener una herramienta de valoración del desempeño que permita gestionar adecuadamente al recurso humano con la que cuentan las organizaciones con lo anterior existen diversas formas de medirlo, ya que algunas organizaciones modernas se considerada a las personas como eje fundamental y ventaja competitiva en el desarrollo y sostenibilidad de las mismas. Con los documentos encontrados se evidencia que el objetivo de la evaluación del desempeño es dejar de verla como un método represivo y castigador dentro de las organizaciones y lograr con ello gestionar el desempeño y crear el desarrollo del individuo dentro de la empresa.

Es posible concluir sobre bienestar que es muy poco o nula la innovación que se ha implementado en este proceso, porque como se menciona en los resultados, este se confunde con otra serie de factores otorgados por la organización a los empleados, pero que no generan ningún beneficio real que apunte a la satisfacción y mejoramiento de la calidad de vida del colaborador, desde lo que la teoría plasma como bienestar.

Actualmente solo las grandes multinacionales y una que otra mediana empresa desarrolla proyectos innovadores de bienestar que involucran nuevas tendencias como lo es el salario emocional, la integración de las familias de los colaboradores a sus programas y la posibilidad de que el colaborador crezca personal y profesionalmente en la organización, no solo en las capacitaciones que otorga la empresa o en el plan carrera que esta tenga sino en el reconocimiento de ideas creativas y que aporten al negocio; lo anterior probablemente se debe a que estas grandes empresas no ven el bienestar como un gasto sino como una inversión y la posibilidad de retener sus mejores empleados.

Y finalmente es posible evidenciar que uno de los procesos en gestión humana que menos atención se le presta, por su misma concepción, es el bienestar laboral, porque como se mencionó anteriormente no se tiene claridad de su importancia o posibilidades de desarrollo y se ve más como un gasto que como una inversión y una retribución de todo lo que los buenos empleados aportan a las organizaciones, de esta manera mientras se siga viendo el bienestar como “perdida de dinero o recursos” no va a poder trascender dentro de la gestión humana y no va a tener protagonismo en su estrategia, claro está que esta es una doble responsabilidad, tanto de los grandes empresarios como de los gestores de esta misma área encargados de darle significado e importancia a cada proceso desarrollado y lograr demostrar en que aportan estos a la estrategia general de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos es posible concluir que el material publicado en la última década frente a innovación en los procesos de vinculación y desvinculación, no realizan aportes trascendentales en cuanto a nuevas prácticas alusivas a la contratación. La innovación en los procesos de vinculación y desvinculación apunta tanto en pymes como en grandes organizaciones y multinacionales a la flexibilización en los procesos; sin embargo en las empresas pequeñas dicha flexibilidad no se traza hacia los procesos de selección propiamente dichos como sucede en las grandes empresas que generan nuevas y variada experiencias de reclutamiento y vinculación (entrevistas, pruebas psicotécnicas, entre otras), sino en la relativa estabilidad laboral que obedece a proceso de vinculación continúa siendo directa a través de la empresa y a término indefinido. La flexibilidad en las pymes se observa en la polivalencia de sus trabajadores, quienes desde el proceso de vinculación y con la inducción recibida

entienden y aprenden la importancia de conocer y aplicar todos los procedimientos y tareas de la organización con el fin de aprovechar los escasos recursos de la misma.

De acuerdo a los resultados obtenidos es posible concluir que el material publicado en la última década frente a innovación en cultura organizacional esta mediada y asociada en gran medida por el rendimiento y la efectividad organizacional como elementos emergentes de condiciones de trabajo humanizadas que no solo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino que también contribuyen a la potencialización de la auto estima de los colaboradores.

La cultura organizacional hace circular discursos y representaciones alimentados por la ideología del dirigente. El ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

El grupo investigador recomienda el uso de la tecnología ya que es un aspecto estrechamente ligado con todos y cada uno de los procesos de la gestión del talento humano, y en cualquier ámbito de nuestro actual modo de vida, por lo tanto es nuestra obligación como profesionales, lograr el máximo beneficio de todas y cada una de estas herramientas sin dejar de lado nuestra labor de servicio y de conducción de la persona, donde los aspectos objetivos y subjetivos en la personalidad son muchas veces poco medibles y cuantificables, pero definitivamente con la correcta conducción y verificación serán la claves para el éxito de un proceso de vital importancia como lo es el reclutamiento, selección, formación, desarrollo dentro de cualquier organización.

Partiendo de los resultados obtenidos en el estado del arte, es necesario generar confianza en el empresario Pyme en lo que tiene que ver con el impacto y la utilidad de los contenidos de los servicios de desarrollo empresarial que se le ofrecen, por lo que debe profesionalizarse la labor de los consultores y apoyar la formulación y utilización de metodologías especializadas orientadas a este estrato empresarial, así como las organizaciones con experiencia en las mismas, pues por la multiplicidad de recursos que se han venido destinando a la Pyme en Colombia, así como por los altos índices de desempleo, se han multiplicado las organizaciones naturales y jurídicas que les ofrecen servicios y finalmente no llenan las expectativas esperadas.

A su vez se evidencia la falta de acompañamiento de los entes gubernamentales en el fomento y creación de estrategias empresariales innovadoras basadas en la gestión del talento humano, por lo que es necesario incluir dentro de los planes de gobierno dichas estrategias que fortalezcan las principales actividades económicas de las empresas y fomenten la innovación.



Los obstáculos que perciben los empresarios y comparten los intermediarios para el desarrollo y crecimiento de la Pyme indiscutiblemente evidencian que el Estado tiene mucho que hacer, urgiendo la formulación de una política pública que recoja la agenda para su desarrollo y crecimiento.

Es clara la necesidad de crear un plan de formación nacional a los empresarios del país, con el fin de dar a conocer los conceptos e implementación de innovación en gestión humana para que se desarrollen e implementen en las empresas Colombianas, con el fin de estar preparados y que a futuro no se vean afectados por las aperturas del mercado Colombiano con otros países.

Es necesario fomentar en las universidades del país la investigación, indagación y apoyo en cuanto a las tendencias en los procesos de talento humano y socializarlas en grupos de trabajo con el fin de estar actualizados y que se haga un acompañamiento en la implementación de dichas tendencias.

Frente a la investigación se recomienda que este estado del arte sirva como herramienta para la capacitación y formación a próximos gestores y especialistas del área de la gestión humana, con el fin de que conozcan las falencias y vacíos existentes en los procesos de esta área y la necesidad de innovación y transformación que los mismos tienen.

Los programas formativos, disciplinas y carreras, deben generar mayores estudios e investigaciones sobre temas relacionados con los procesos de gestión humana, las nuevas tendencias y la importancia de implementar cambios que mejoren y hagan más eficientes los procesos al interior de una organización.

### Referencias

- Albán, M. (2009). *La cultura del trabajo en Colombia: criterios de vinculación, búsqueda de empleo, promoción, empleo y despido de personal en la sociedad pre moderna*. Recuperado 01, 2014, Versión electrónica encontrada en: [Http://Www.Historia-Actual.Org/Publicaciones/Index.Php/Haol/Article/Viewarticle/282](http://www.Historia-Actual.Org/Publicaciones/Index.Php/Haol/Article/Viewarticle/282)
- Arguelles, D. (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 71.
- Arraut, L. (2008). *Innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de indias*. Versión Electrónica Encontrada en [Http://Www.Scielo.Org.Co/Pdf/Seec/V11n22/V11n22a9.Pdf](http://www.Scielo.Org.Co/Pdf/Seec/V11n22/V11n22a9.Pdf). Recuperada El 16 De Julio De 2013.
- Barnier, F. Innovacion en Colombia, portafolio junio de 2013, versión electrónica encontrada en: <http://www.portafolio.co/columnistas/innovacion-colombia>. Recuperada el 16 de julio de 2013.
- Barney, J. B. (1991). Firmresources and Sustainedcompetitiveadvantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J. In addition, Wright, P. (1998). *On becoming A Strategic partner: The Role of Human Resources in Gaining*.
- Barragan, J. (2009). *Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia. Innovaciones de negocios*, p. 35-p.41. Recuperado 02, 2013, Versión electrónica encontrada en: [http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/6.1/A3.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/6.1/A3.pdf)

- Blasco, R. (2004). *Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación*. Recuperado 02, 2014, Versión electrónica encontrada en: [Http://Www.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=231317999003](http://Www.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=231317999003)
- Blázquez, D. (sf). *Mejores prácticas de emprendimiento innovador en España*. Fundación EOI. Versión electrónica encontrada en: [www.redalyc.org/pdf/206/20619966005.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/206/20619966005.pdf). Recuperada el 14 de abril de 2013.
- Bazinet, A. (1984). *La evaluación del rendimiento*. Barcelona: Herder.
- Brockbank, W. (1998). *El futuro de los rh: hacia una mayor presencia*.
- Bustamante, S. Pérez, I. Maldonado, M. (2007). Talento Humano investigación y capacidad innovadora en educación superior. *Multiciencias*, 7.
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos De Administración*, Julio-Diciembre, 71-90. Versión Electrónica Encontrada En [Http://Www.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=20502804](http://Www.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=20502804). Recuperada El 21 De Enero De 2014
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & Gestión*, Universidad del Norte, Versión electrónica encontrada en: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/16/7\\_Lo%20estrategico%20y%20lo%20humano\\_Pensamiento%20y%20gestion\\_No%2016.pdf?origin=publication\\_detail](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/16/7_Lo%20estrategico%20y%20lo%20humano_Pensamiento%20y%20gestion_No%2016.pdf?origin=publication_detail). Recuperada el 15 de marzo de 2013.
- Calderón, G. (2006). Competencias Distintivas en las pymes: un aporte desde Gestión Humana. *Revista Innovar*, 16.

- Calderón, G. Álvarez, C. Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos De Administración*.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J., & Álvarez Giraldo, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64. Versión electrónica encontrada en: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223). Recuperada El 21 De Abril De 2014
- Castillo, L. (2009). *Propuesta de un modelo de talento comprometido a través del amor*. Recuperado 10, 2013, Versión electrónica encontrada en: [http://delfosepg.upc.edu.pe/files/disk1/1/UPC-658.3-CAST-2009-247-taf\\_prop-r.pdf](http://delfosepg.upc.edu.pe/files/disk1/1/UPC-658.3-CAST-2009-247-taf_prop-r.pdf)
- Certo C, S. (2001). *Administración Moderna*. Colombia, Pearson Educación.
- Diana L, (2012). Colombia digital, innovación en Colombia: resultados de las últimas encuestas de innovación y desarrollo tecnológico realizadas en el país. Versión Electrónica encontrada en: <http://www.colombiadigital.net/opinion/columnistas/artifice-innovacion/item/1555-innovaci%C3%B3n-en-colombia-resultados-de-las-%C3%BAltimas-encuestas-de-innovaci%C3%B3n-y-desarrollo-tecnol%C3%B3gico-realizadas-en-el-pa%C3%ADs.html> Recuperada El 20 De Junio De 2013.

Flórez, J. (s.f). Como Crear Y Dirigir La Nueva Empresa. Ecoe Ediciones Ltda. Versión Electrónica encontrada en: [Www.Redalyc.Org/Pdf/206/20619966005.Pdf](http://Www.Redalyc.Org/Pdf/206/20619966005.Pdf). Recuperada El 14 De Abril De 2013.

Frías, J. (s.f). La tercera edición del manual de Oslo amplía el concepto de innovación a la de carácter no tecnológico. Versión Electrónica Encontrada en: [Http://Www.Minetur.Gob.Es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaeconomiaIndustrial/360/1P217-228\\_%20Ei%20360-19.Pdf](http://Www.Minetur.Gob.Es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaeconomiaIndustrial/360/1P217-228_%20Ei%20360-19.Pdf). Recuperada El 16 De Julio De 2013.

Galvis, E; López, J (2013). Significados otorgados por los trabajadores profesionales y directivos a la desvinculación laboral. Estudio comparativo (empresa tradicional vs. empresa gestora del conocimiento). Recuperado 01, 2014, Versión electrónica encontrada en: [Http://Ridum.Umanizales.Edu.Co:8080/Jspui/Handle/6789/858](http://Ridum.Umanizales.Edu.Co:8080/Jspui/Handle/6789/858).

G. (2011). *Grandes empleadores, Las mejores prácticas de RRHH en el mundo*. Recuperado 01, 2014, Versión electrónica encontrada en: <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/2.pdf> Capítulo 2, p. 22-p. 36

Grueso, M. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *Cuadernos De Administración*, julio-diciembre, 13-30. Versión Electrónica Encontrada En [Http://Www.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=20511993002](http://Www.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=20511993002). Recuperado El 21 De Enero De 2014.

- Gubman, E. (2000). *El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*, Bogotá, McGraw Hill.
- Hernández, G & Naranjo, J (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. un estudio de caso en empresas metalmecánicas. Bogotá, 20,(34). Versión Electrónica Encontrada En [Http://Www.Scielo.Org.Co/Pdf/Cadm/V20n34/V20n34a08.Pdf](http://Www.Scielo.Org.Co/Pdf/Cadm/V20n34/V20n34a08.Pdf). Recuperado El 10 De Marzo 2013.
- Kim, W. C. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston, Harvard Business School Press. Versión electrónica Encontrada En: [Http://Bpa.Peru-V.Com/Innovacion\\_Empresarial.Htm#La\\_Innov\\_Empresarial](http://Bpa.Peru-V.Com/Innovacion_Empresarial.Htm#La_Innov_Empresarial). Recuperada El 20 Julio De 2013.
- Keeley, L. (1998). *Diez tipos de innovación: la disciplina de avances de construcción para ayudar a innovar su camino a un crecimiento significativo y sostenible*. Versión Electrónica Encontrada En: [Http://Www.Doblin.Com/Tentypes/#The-Book](http://Www.Doblin.Com/Tentypes/#The-Book). Recuperada El 20 Julio De 2013.
- Kuczarski, T. D. (1997). *Innovación: estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia*. Bogotá.
- Lall, S. (1996). *Las Capacidades Tecnológicas*. En: Salomón, J.J., Sagasti, F. Y Sachs (Comp.) *Una búsqueda incierta: ciencia, tecnología y desarrollo*. México, Editorial De La Universidad De Las Naciones Unidas, Fondo De Cultura Económica.
- Laport, N., Becker, A., De Sarratea, A. & Ocampo, G. (2010). *Vinculación Laboral Flexible: Construcción De Identidad Laboral En Psicólogos Adultos Jóvenes*.

*Psicoperspectivas*, 9(1), 138-157. Recuperado En 21 De enero De 2014, Versión electrónica encontrada en: [Http://Www.Scielo.Cl/Scielo.Php?Script=Sci\\_Arttext&Pid=S0718-69242010000100008&Lng=Es&Tlng=Es](http://Www.Scielo.Cl/Scielo.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S0718-69242010000100008&Lng=Es&Tlng=Es).

Lawrence P. & Lorsch, J. (1987). *La empresa y su entorno*. Edit. Plaza Janes.

López, A. Valle, R. (2008). Capital Humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial ¿están relacionadas? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17.

López, N. Montes, J. Vásquez. C. (sf). Como gestionar la innovación en las pymes. netbiblo, S.L. Versión Electrónica Encontrada En [Www.Redalyc.Org/Pdf/206/20619966005.Pdf](http://Www.Redalyc.Org/Pdf/206/20619966005.Pdf). Recuperada El 14 De Abril De 2013.

Melo, J. (2007). La Innovación como cimiento de la RSC en países de bajo desarrollo: El caso peruano, Versión Electrónica Encontrada En <http://unsch.edu.pe/portal/oficinas/investigaciones/Innovacion%20y%20Desarrollo%20el%20Caso%20Peruano.pdf>. Recuperado el 11 de mayo de 2013.

Gasalla, J. M. (1999). Cultura de la creatividad y de la innovación. *Revista Madrid masd*. 2.

Grandes Empleadores. (2011). Las Mejores Prácticas De RRHH En El Mundo. Versión Encontrada En: [Http://Www.Ekosnegocios.Com/Empleadores/Articulos/2.Pdf](http://Www.Ekosnegocios.Com/Empleadores/Articulos/2.Pdf). Recuperado El 09 De Enero De 2014.

- Mejía, A. Jaramillo, M. Bravo, M. (2006). Formación del talento humano factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. *Revista científica Guillermo de Ockham*, 4.
- Mejía, A. Bravo, M. (2008, 12). Alineación de los programas de capacitación con los procesos de innovación en pymes del sector confecciones del valle del cauca. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 6.
- Mejía, A. Bravo, M. Montoya, A. (2013). El Factor del Talento Humano en las Organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV.
- Morero, S. (2010). Sistemas de innovación y competitividad de las empresas. astrolabio centro de estudios avanzados, unidad ejecutora de CONICET. Universidad Nacional De Córdoba Facultad De Ciencias Económicas (UNC). Versión Electrónica Encontrada en: [Http://Www.Revistas.Unc.Edu.Ar/Index.Php/Astrolabio/Article/View/184/195](http://Www.Revistas.Unc.Edu.Ar/Index.Php/Astrolabio/Article/View/184/195). Recuperada El 16 De Julio De 2013.
- Moya, M., Ochoa, J. (2012). La Gestión del Talento Humano como herramienta competitiva para el desarrollo del capital intelectual. *Instituto Superior Tupy – IST/SOCIESC*, 2.
- Ockham, G. (2006). Formación del talento humano factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. *Revista científica*, 4 (),
- Ortiz, W. & Pérez, R. (s.f). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en pymes: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Revista EAN* 69. Versión Electrónica Encontrada En



Www.Redalyc.Org/Pdf/206/20619966005.Pdf. Recuperada El 14 De Abril De 2013.

Paniagua, R. (2010). Las Pymes Colombianas escenario estratégico para la creatividad e innovación del talento humano. *Escenarios*, 8 (),.

Pérez, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. revista escuela de administración de negocios. Versión Electrónica Encontrada En Www.Redalyc.Org/Pdf/206/20619966005.Pdf. Recuperada El 14 De Abril De 2013.

Pfeffer, J. (1996). Ventaja Competitiva A Través De La Gente: Cómo Desencadenar El Poder De La Fuerza De Trabajo.

Pierce, J. L. Y Delbecq, A. L. (1977). Organizational structure, Individual Attitudes, And Innovations. *Academy Ofmanagementreview*, 2, 26-37.

Ramírez, C y Rodríguez, C. (2006). *Propuesta para modificar la cultura organizacional con la implementación del modelo por competencias*. Universidad de la Sabana.

Rodríguez, A (2011). *Concepto de desvinculación laboral*. Versión electrónica encontrada en: <http://es.scribd.com/doc/65976345/Concepto-de-desvinculacion-laboral>. Recuperada el 15 de febrero de 2014.

Ruiz, C. (2000). Modelo de gerencia del talento humano en las pequeñas empresas colombianas. Universidad de la sabana. Recuperado 09, 2013, Versión electrónica encontrada en: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6531/1/126092.pdf>

- Sa, C. H. (s.f). Vinculación laboral, motivación y desempeño de empleados de carrera y supernumerarios en una universidad del estado<sup>1</sup>. Recuperado 01, 2014, Versión electrónica encontrada en:  
[Http://69.167.133.98/~Cincele/Revistas/Suscripcion/Rev28\\_2/Rev28\\_N2\\_Cap4.Pdf](Http://69.167.133.98/~Cincele/Revistas/Suscripcion/Rev28_2/Rev28_N2_Cap4.Pdf)
- Saldarriaga, J (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137-162. Versión Electrónica Encontrada en:  
<http://Www.Scielo.Org.Co/Pdf/Eg/V24n107/V24n107a06.Pdf>. Recuperado El 10 De Marzo 2013.
- Sanín, A. & Restrepo, M. (2009). Vinculación laboral, motivación y desempeño de empleados de carrera y supernumerarios en una universidad del estado. Recuperado 01, 2014, Versión Electrónica Encontrada en:  
[Http://69.167.133.98/~Cincele/Revistas/Suscripcion/Rev28\\_2/Rev28\\_N2\\_Cap4.Pdf](Http://69.167.133.98/~Cincele/Revistas/Suscripcion/Rev28_2/Rev28_N2_Cap4.Pdf)
- Snell S. A., Youndt M. A. & Wright P. (1996). Establishing a Framework for research in Strategic Human Resource management: Merging resource theory and Organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources*.
- Solarte, M. (2005). Proyecto: La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social. La gestión humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica, p. 5-p. 20.
- Urbano, D., Toledano, N. & Ribeiro, D. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: un estudio de casos en las pymes. *Universia Business Review*. Versión Electrónica Encontrada En

Www.Redalyc.Org/Pdf/206/20619966005.Pdf. Recuperada El 14 De Abril De 2013.

Urrea, F. Y Mejía C. A. (2000). *Innovación y cultura en las organizaciones en el valle del Cauca*. En: *Innovación Y Cultura De Las Organizaciones En Tres Regiones De Colombia*. Colciencias Y Corporación Calidad.

Urrea, F. Y Arango L. G. (2000). *Culturas Empresariales En Colombia*. En: *Innovación y cultura de las organizaciones En Tres Regiones De Colombia*. Colciencias Y Corporación Calidad.

Valero, E. (1999). *Subcontratación, reestructuración empresarial y efectos laborales en la industria*.

Vargas J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Tomada de [www.eumed.net/libros/2007b/301](http://www.eumed.net/libros/2007b/301). Recuperada el 15 de febrero de 2014.

Weiss, A. (1994). *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación*. Bogotá, Universidad Nacional.

Zamora, P. (s.f). *Que es desvinculación laboral*. Versión electrónica encontrada en: <http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com/2012/09/que-es-desvinculacion-laboral.html>. Recuperada el 15 de febrero de 2014

Zubiri, F. (2013). *Satisfaction and professional motivation*. *Satisfacción y motivación profesional*, 36(2), 193-195.

**Apéndice A***Matriz Categorical Innovación**Categoría: Innovación de servicio*

Tabla A1.

*Subcategoría: Reclutamiento*

Tipo de documento	Título	Autor	Palabras claves	Resumen	Análisis
Artículo científico	Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y la comunicación.	Blasco, R.	Selección de personal, evaluación de candidatos, entrevistas, internet, video conferencia, test computarizado	Aunque las prácticas de reclutamiento y selección de personal (RSP) son muy diversas, la tendencia a la utilización de las actuales tecnologías, tanto para automatizar las acciones de evaluación psicológica, como para realizarla a distancia y en el momento en que los candidatos prefieran (24x7), se está abriendo camino con rapidez. Los nuevos test, con ítems enriquecidos o simulaciones por medio de realidad virtual (RV) y métodos clásicos, como la	Los procesos de RSP son sistémicos y por lo tanto psicosociales. Valorar los aportes del modelo psicosocial ligado a la necesaria actualización tecnológica a partir de los recursos que se poseen desde las TIC; permite incrementar la capacidad de mayor numero y diversidad de candidatos, creación de bases de datos, permite ganar tiempo en el proceso para emplearlo en el procedimiento individual, hacer un uso adecuado de las tecnologías no como eje central de los procesos sino como una herramienta más. Es pertinente señalar que en Colombia cada vez más han

---

de los Test Adaptativos, cambian el panorama del profesional y los retos para el académico. El caso de las entrevistas por videoconferencia (VC) es de particular interés, dada la omnipresencia de éstas en los procesos de RSP. Estos cambios en los métodos y en las técnicas, y hasta en su promoción por Internet, requieren de investigación y de reflexión. En este trabajo se presenta una síntesis de lo que hasta ahora conocemos, tanto por la información publicada como por la práctica profesional. Es una situación radical que afecta globalmente a estrategias y a las relaciones con los candidatos. La cuestión central es la mejor eficiencia de los procesos de RSP, dentro de los límites éticos y deontológicos.

venido teniendo importancia dentro de los diversos ámbitos de la vida individual y social las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). De otro lado también se observa que no todo el conjunto de la sociedad está familiarizado y educado en estas herramientas lo que ocasiona que dentro de los procesos de RSP se puedan perder buenos candidatos que no tienen soltura o familiarización con estos medios, diversas interferencias entre entrevistador-entrevistado. Asimismo existen candidatos que si se pueden hallar familiarizados con las Tic dentro de este perfil también se generan algunas dificultades tales como, que se presenten problemas de identificación del candidato al otro lado de la pantalla del computador, que el candidato pueda sentirse incómodo y la Pérdida del valioso contacto humano.

Las tecnologías han ayudado de diversas formas al avance de las sociedades, se conoce que las TIC

---

		<p>aún tienen mucho que aportar en los procesos de selección ya que se han encargado de ofrecer una validez aparente y/o formal.</p>
<p>Artículo Revista Psicología</p> <p>Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo</p> <p>Blasco, R</p>	<p>Reclutamiento ; selección de personal; Recursos Humanos; evaluación.</p> <p>El rol profesional de psicólogo que trabaja en Recursos Humanos, y más concretamente en Reclutamiento y Selección de Personal, está sufriendo una notable evolución, paralela a los cambios sociales, tecnológicos, económicos y hasta filosóficos que se están produciendo en el mundo actual en forma vertiginosa. En este contexto, es interesante plantear muy sintéticamente el trayecto desde los orígenes de la aplicación de la psicología a la evaluación y selección del personal, hasta nuestra proyección en un futuro inmediato que llega con gran rapidez e importantes cambios. Los nuevos conocimientos psicológicos, la aplicación</p>	<p>La selección de personal y el reclutamiento visto desde muchos orígenes pero que hoy en día es importante que se reconozca lo psicosocial ya que los tiempos no están dando nuevas caras en donde la conveniencia es uno de los factores por los que muchas personas entran a las empresas y no se tienen en cuenta el medio. el aprovechamiento de las nuevas tecnologías es un punto a favor porque permite más agilidad a la hora de seleccionar pero por otra parte se sustituyen los profesionales por operadores con actualización de herramientas como bases de datos la pregunta es si es necesario seguir formando profesionales en este campo o si es con el transcurrir del tiempo esta sociedad se industrializara y no necesitara la mano de la humanidad o por el contrario el mando la tendrá las maquinas es por ello que este artículo</p>

	<p>de las nuevas tecnologías al reclutamiento y a la evaluación del personal, los cambios importantísimos en los mercados de trabajo, así como los nuevos y profundos retos de las organizaciones justifican la oportunidad de esta reflexión.</p>	<p>invita una reflexión del papel del persona que realiza la selección de persona pero también esas personas que son seleccionada cual va hacer en la papel dentro de la empresa ya que con el transcurrir del tiempo se coartara los servicios de trabajadores.</p>
<p>Artículo científico</p> <p>El reclutamiento personal en la nueva sociedad informacional</p> <p>Blanch. A.</p>	<p>Reclutamiento, tecnologías de la información, competencias profesionales, Internet.</p> <p>información al proceso de reclutamiento de personal. Las competencias sociales y cognitivas que requieren las nuevas formas de organización de la producción plantean nuevos métodos de aprendizaje y la actualización del desarrollo de capacidades y comportamientos. Se trata de renovar y completar las competencias profesionales en un proceso permanente, que implica la adopción de una política</p>	<p>El artículo proyecta como la aplicación de tecnología de información y comunicación pueden entrar a renovar las competencias personales dentro de la fase de reclutamiento en el área de recursos humanos. En el texto se sugiere que en todo reclutamiento se origina una interacción entre el reclutador (empresa) y el reclutado (posible trabajador), entre estas dos partes se establece un proceso de comunicación, dicho marco intercomunicativo al enlazarse con las TICS posibilita que los procesos de reclutamiento y selección resulten más económicos, accesibles y sencillos.</p>

---

de reclutamiento orientada por la La disposición de las TICS en el proceso de consideración del conocimiento como reclutamiento contribuyen a reducir los costes de elemento diferenciador de competitividad transacción y la incertidumbre a la que se afecta el empresarial y de creación de riqueza. empleador , definidos estos como el intercambio entre individuos en una situación de información costosa. Existen dos clases de costes, el *ex ante* que se emplean en categoría tradicional de la utilización de los costes del mercado y *ex post* que hacen referencia a la fase de ejecución de una transacción en circunstancia no previstas. El acierto en el proceso de selección pasa por un adecuado fase de reclutamiento, ya que este al ser la primera tarea en la sucesión se convierte en un filtro. El reclutamiento que se plantea en este escrito centra sus bases en el enfoque realista el cual permite que se proporcione información de orden positivo y negativo dentro de la organización – cabe señalar que entre más positiva sea la imagen de la empresa mayor número de personas se podrán reclutar.

---



---

Tesis	<p>Diseño Y Propuesta De Un Modelo De Gestión Para La Selección Y Contratación Del Personal En Las Empresas Pequeñas Y Medianas De La Ciudad De Babahoyo, Basados En Competencias</p>	<p>Moreira, D. Diseño, Gestión Innovación y Selección de personal</p>	<p>Las exigencias del mercado cada vez son más fuertes y requieren de empresas sumamente competitivas capaces de complacer todos sus requerimientos. La forma de vida desde hace unos 20 años ha cambiado totalmente, hemos pasado de la era neoclásica a la era de la información caracterizada por los cambios drásticos y constantes, por los adelantos tecnológicos y por la forma de ver al Talento Humano de las organizaciones. Antes estos cambios bruscos, la economía de los países se ve afectada directamente, lo que obliga a las organizaciones a plantear nuevas formas de ingresar o mantener en sus mercados, ya que de su capacidad dependerá su supervivencia. Todos estos cambios requieren de nuevas estrategias de diseño, producción, venta y distribución de sus</p>	<p>Se muestra el desarrollo de una herramienta tecnológica de Psicometría automatizado, con el fin de tener información acerca de la posición de un individuo en la mayoría de los factores primarios de la personalidad. Esto con el fin de tener al alcance una herramienta que le permitirá al Área de Recursos Humanos apoyar el proceso de selección de personal.</p>
-------	---	---	--	--

---

---

			<p>productos o servicios, lo que necesariamente se refleja en la necesidad de cambio de su Recurso Humano. Este afán por mejorar cada día y mantener sus productos y servicios bajo estándares de calidad requiere que las organizaciones se planteen como conseguir recurso humano motivado y comprometido, desarrollando integralmente sus capacidades.</p>
			<hr/> <p>Este plan de negocios pretender estudiar la viabilidad de crear una empresa de consultoría para la gestión organizacional en pequeñas empresas del sector plástico en la ciudad de Bogotá, analizando variables endógenas y exógenas para planear su puesta en marcha y funcionamiento. Por esta razón, el objetivo de este trabajo es hacer un plan de negocio para crear una empresa de consultoría con el fin de apoyar la labor</p>
Tesis	<p>Plan de negocios para la creación de una firma de consultoría para la gestión organizacional en pequeñas empresas del sector plástico en la ciudad de</p>	<p>Acosta, M.</p> <p>Negocio, Consultoría, Selección</p>	<p>Este plan de negocios pretende estudiar la viabilidad de crear una empresa de consultoría para la gestión organizacional en pequeñas empresas del sector plástico en la ciudad de Bogotá, analizando variables endógenas y exógenas para planear su puesta en marcha y funcionamiento durante tres años.</p>

---

---

Bogotá

de los pequeños empresarios del sector de plástico desde la planeación estratégica hasta la consecución de los objetivos a través de la generación de una propuesta de aprendizaje organizacional desde el apalancamiento del capital humano, ya que en este sector la mayoría de pequeñas empresas no tienen una estructura ni plan de acción definido que los apoye para enfrentar el tratado de libre comercio con Estados Unidos.

---

*Categoría: Innovación de servicio*

Tabla A2. Subcategoría: Selección

Tipo de documento	Titulo	Autor	Palabras claves	Resumen	Análisis
Revista	Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo	Blasco, R	Selección de personal, Recursos Humanos	El rol profesional de psicólogo que trabaja en Recursos Humanos y más concretamente en Reclutamiento y Selección de Personal, está sufriendo una notable evolución, paralela a los cambios sociales, tecnológicos y económicos que se están produciendo en el mundo actual en forma vertiginosa. En este contexto, es interesante plantear los nuevos conocimientos psicológicos, la aplicación de las nuevas tecnologías al reclutamiento y a la selección del personal, los cambios en los mercados de trabajo, así como los nuevos y	Con respecto a la innovación en las pruebas que se están aplicando a los postulantes, ahora es fácil aplicar cuestionarios de todo tipo, ahorrando tiempo de exploración y focalizando los temas ya que la disponibilidad de grandes recursos como el video on-line o pruebas en la red ayudan a incrementar la efectividad de los resultados y abre las posibilidades de sistematizar los resultados de las interacciones virtuales, un ejemplo podría ser la realización de dinámicas grupales virtuales, el postulante será puesto en contacto con un sistema informático el cual plantea situaciones de simulación a un chat y él va reaccionando según su personalidad, valores, creencias, habilidades y preferencias identificando desde las competencias hasta la personalidad.

profundos retos de las organizaciones.

Revista De la administración de personal a la gestión de capital humano.

Nalda, J  
Carrillo, E

selección

Los recursos humanos implican que se produzca una inevitable superposición de políticas dirigidas a diversos fines: en primer lugar, a adaptar la administración a la reforma política del Estado; en segundo lugar, se llevan a cabo medidas de racionalización del modelo funcional; por último, se emprenden políticas de personal y cambios en la gestión de recursos humanos orientados a reforzar la modernización de la administración, con base en lo anterior se estableció un nuevo sistema denominado concurso específico.

En lo que respecta a la selección hay que decir que no es uno de los puntos donde más se ha avanzado con respecto a innovación ya que el sistema tradicional de selección por ser tan mecánico no permite una provisión neutra en algunas organizaciones. Frente a esta situación se estableció un nuevo método llamado “concurso específico”, especialmente diseñado para cubrir vacantes de puestos altamente cualificados el cual obliga a realizar una serie de análisis previos a la convocatoria (pruebas específicas por cada cargo y puntajes) todo lo anterior abierto al público para que sea de legitimidad en la decisión y que sea el mejor candidato el que ocupe el puesto, elementos imprescindibles para mejorar la selección de personal. Lo anterior ha permitido la introducción de instrumentos de selección, diferentes como la entrevista, que son complementarios de las informaciones objetivas disponibles y favorecen que

					se aprecie mejor la idoneidad de los candidatos.
Revista	Nuevas Tendencias en la Selección de Recursos Humanos en Puerto Rico	Rojas, C	Selección, reubicación laboral	La selección de los recursos humanos ha sido una de las preocupaciones fundamentales para la disciplina de la psicología industrial organizacional. Los psicólogos organizacionales se han dedicado a la aplicación del método científico para la selección de los mejores empleados. Hoy día, dicha preocupación es compartida con los gerentes y supervisores de muchas empresas. Existe una gran necesidad de utilizar técnicas de selección basada bajo el indicador de Tipos de Myers-Briggs MBTI.	Uno de los instrumentos que se puede utilizar es el mismo instrumento que mide las preferencias que tienen las personas en términos de la manera en que éstos focalizan su atención, toman información, toman decisiones y como se orientan hacia el mundo exterior. El Indicador de los Tipos de Myers-Briggs MBTI se utiliza en las empresas para seleccionar personal, desarrollo organizacional, formación de equipos de trabajo, "outplacement" y otras actividades organizacionales. El cual consiste en un test de preguntas que identifica 'como soy en realidad y como son los demás', es el resultado de un formulario con alrededor de 70 preguntas binarias (si o no), y que indica tu tipo de personalidad tiene 4 aristas independientes que miden: Extroversión /Introversión, Sentido /intuición, Pensante / Sensible, Juicio / Percepción.
Revista	La	Backhaus,	Employer	Employer branding representa los	Employer branding significa construir una marca

---

<p>conceptualización y la investigación de employer branding</p>	<p>K</p>	<p>brandig, marca empresarial</p>	<p>esfuerzos de una empresa para promover, tanto dentro como fuera de la empresa, una visión clara de lo que lo hace diferente y deseable como empleador. Es la combinación de un enfoque de recursos con la teoría del valor de la marca, se utiliza un marco para desarrollar proposiciones contrastables y es un marco de organización útil para la gestión estratégica de recursos humanos.</p>	<p>que sea relacionada al concepto de 'buen empleador', que si se gestiona en forma apropiada genera valor e influencia, es una mezcla de disciplinas de recursos humanos y marketing deberá crear un reconocimiento especial a la empresa como empleador de valor con base en lo anterior el máximo objetivo es construir una reputación de buen empleador tanto para los empleados actuales como para los futuros con el fin de atraer, calificar con pruebas y retener a los mejores perfiles.</p>
--	----------	---	---	---

---

*Categoría: Innovación soporte del negocio*Tabla A3. *Subcategoría: evaluación de desempeño*

<b>Tipo de documento</b>	<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Palabras claves</b>	<b>Resumen</b>	<b>Análisis</b>
Artículo de prensa y libro	Financial Review SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others	Nickless, R	Estatus, certeza, autonomía, relaciones sociales y Equidad.	David Rock afirma que la evaluación de desempeño, como tradicionalmente se ha aplicado, no ha de ser radicalmente modificada, sino eliminada del ámbito corporativo, debido a que contraviene las 5 dimensiones del modelo SCARF (Status/estatus, Certainty / certeza, Autonomy / autonomía, Relatedness / relaciones y Fairness / equidad).	La evaluación anual de desempeño debería desaparecer definitivamente para dar paso a una modalidad integral de evaluación, cuya evolución a juicio de David Rock estará sustentada en el modelo SCARF. Según el anterior modelo la empresa debe tener una estructura tendiente a conformarse más como una red que como un diseño jerárquico, con líderes inteligentes que se hacen cargo del desarrollo de otros y motivadores diferentes al salario; con lo anterior tener una evaluación de desempeño integral que se caracterice por: una evaluación de desempeño aplicada a cada proyecto, y en ciclos más cortos, antes de estar confinada a rígidos ciclos anuales y



haciendo uso de las redes sociales y aplicativos de colaboración.

Aprovechar la aplicación inteligente y alineada a las estrategia de los distintos instrumentos de evaluación, para desarrollar rutas de carrera, programas de liderazgo, mapas de talento y planes de sucesión, que garanticen el flujo de talentos que la organización precisa, para satisfacer sus metas y objetivos, operacionales, de mercado, estratégicos y de negocios.

<p>Revista</p>	<p>Adaptación de un modelo de evaluación e implementación de una herramienta software para la evaluación del Nasa Yuwe</p>	<p>Sierra, L. Naranjo, R. Rojas, T.</p> <p>Adaptación de modelo de evaluación</p>	<p>A partir de la caracterización y las necesidades de la comunidad Nasa se plantea la aplicación de un modelo de evaluación y la implementación de una herramienta software que soporte el modelo de evaluación adaptado. En el artículo se describe el modelo de evaluación que se propone, así como los elementos de la construcción de la herramienta mencionada: su</p>	<p>Se trata de una herramienta vía web integral para la gestión de los procesos evaluativos, según las necesidades de cada compañía. La parametrización del sistema se realiza según la estrategia, perfiles de cargo, competencias. Dentro de un mercado que día a día está ofreciendo alternativas al momento de gestionar el desempeño de las personas, esta es una solución amplia que permitirá a las organizaciones definir su propio sistema de evaluación, feedback,</p>
----------------	--	---	--	--

	<p>arquitectura y los servicios que se ofrecen en la plataforma que soporta la Comunidad Virtual. También se presenta la adaptación de la herramienta weka a la herramienta implementada y los resultados logrados gracias a dicha operación.</p>	<p>seguimiento de planes de acción acordados entre evaluado y evaluador con tal fin de ahorrarse un gran caudal de trabajo manual al momento de evaluar a sus colaboradores.</p>
<p>Procedimiento de Benchmarking para el mejoramiento continuo de la Gestión integrada del capital humano.</p>	<p>Arias, G; Reyes, F</p> <p>Benchmarking, Gestión del Capital humano, Mejoramiento continuo, mejores prácticas.</p>	<p>El procedimiento de evaluación comparativa y mejora continua Benchmarking empresarial, es un instrumento de aprendizaje organizacional que permite la incorporación de mejoras en la gestión de los Recursos Humanos a partir de la confrontación de una experiencia frente a otra de desempeño exitoso. El tema abordado es significativamente actual, porque el tratamiento del Benchmarking como herramienta de evaluación comparativa y aprendizaje</p> <p>Benchmarking es una herramienta de mejora continua ya que con su implementación puede facilitar el camino hacia el éxito; sin embargo conviene considerar que esta no es una actividad o práctica que pueda adoptarse aisladamente, sino que deberá estar unida a las actividades y objetivos de RRHH y de la empresa.</p> <p>un proceso de Benchmarking se puede describir como: Entender lo que realmente es importante para el éxito de la empresa, y sus procesos, descubrir y aprender de otras empresas y adoptar ese aprendizaje para mejorar el propio desempeño</p>

---

			<p>organizacional no se ha explotado lo Suficiente en este campo y podría contribuir a elevar el nivel de eficacia y eficiencia de la Gestión Integrada de Capital Humano dentro de los marcos del perfeccionamiento empresarial.</p>
			<p>En este libro se evidencia de forma particular que los procesos de innovación en las pymes se dan gracias a las habilidades del personal, quienes son los que hacen que una empresa sea o no competitiva en el mercado. Adicionalmente se mencionan que la cultura empresarial también influye en un alto grado en la innovación, esto gracias a los tipos de comunicación creativos que se utilicen y al manejo de las relaciones. Y es así como se evidencia que una mejor gestión en los recursos y las relaciones produce una mejora en la capacidad de innovación lo cual impacta directamente el servicio que se brinda en la compañía.</p>
Libro	<p>Determinantes de la capacidad de innovación en pymes regionales</p>	<p>Jardín, C</p>	<p>Capacidad de innovación, Pyme regional y Competencia Distintiva</p> <p>EL autor analiza como combinan las empresas la capacidad de innovación y la potencia de la competitividad para mejorar la capacidad de innovación así como la gestión humana y tecnológica a partir del capital intelectual interno.</p>

---

---

	<p>El Empowerment:  Una Forma  Revista Moderna y Eficaz Académica de Practicar el Trabajo en una Organización</p>	<p>Sepúlveda,  M.</p>	<p>Práctica social, sinergia, gestión, productividad, clima orga- nizational, competencia laboral, evaluación de desempeño.</p> <p>El Empowerment es entendido como una práctica que la organización considere a sus trabajadores como colaboradores o socios, y que participen en la toma de las decisiones, originando así un compromiso con la gestión de la organización a la cual pertenecen. El empowerment personal y la estabilidad social de cada individuo, los sistemas, el diseño del puesto de trabajo, el ambiente y la gestión de liderazgo son considerados como bases sustentadoras para lograr el establecimiento y desarrollo exitoso de una cultura <i>empowerment</i> dentro de cualquier organización.</p>	<p>Uno de los primeros criterios a modificar en la implementación de empowerment es eliminar el patrón burocrático jerárquico de la organización tradicional, el cual debe ser transformado en uno totalmente fluido, que permita liberar el potencial creativo e innovador que existe latente en las personas subalternas, quienes, por lo general se ven impedidas de expresarlo debido a la cantidad de estamentos jerárquicos que deben sortear. Además se debe considerar que hay que ceder parte de la autoridad, desconcentrando y descentralizando para la toma de decisiones de manera que valoren la importancia de lo que hacen, desarrollen el espíritu de la autoevaluación, sentido de pertenencia y participen con propuestas innovadoras, otorgando toda su experticia para lograr el éxito de los resultados de la organización.</p> <p>Con lo anterior se efectúa el proceso llamado sinergia en el cual se libera una energía llamada motivación y representa un impulso que viene a ser</p>
--	---	-------------------------------	--	---

---

parte del Empowerment. Para lograr los efectos positivos, la organización debe dar a sus colaboradores no sólo las atribuciones (autoridad) necesarias, sino que pone a disposición de ellos los recursos, herramientas, oportunidades de desarrollo y las condiciones para desarrollar las habilidades y competencias que se requieren para hacer su trabajo de tal manera que se mejore indudablemente la calidad del desempeño de cada miembro del equipo ya que se sienten motivados, involucrados e impulsados a mejorar continuamente lo que hacen y con ello elevan la productividad y el desempeño.

Libro	La gerencia de empresas	Drucker, P.	Gestión por objetivos, orientación a resultados, responsabilidad compartida.	Es un libro práctico, basado en las observaciones de la práctica gerencial, el objetivo es proporcionar la visión de lo que es la (DPO) dirección por objetivos y que el lector tenga una guía concreta para la adquisición de conocimiento y la disciplina que se requieren para poder implementar	Con respecto al tema de DPO (Dirección por objetivos), es muy útil la implementación ya que es un enfoque orientado a los resultados y que ofrece ventajas, como la motivación de los colaboradores, eficiencia, eficacia, liderazgo con propósito y objetivos claros para cada integrante de la empresa, ya que es un proceso por el cual los jefes y los colaboradores definen en conjunto los
-------	-------------------------	-------------	--	---	--

---

dicho enfoque. objetivos y se delega la responsabilidad para ejecución de los mismos y se determina el resultado que se espera. Con lo anterior se evidencia que es un estilo participativo de la nueva gestión del talento humano ya que el logro de los objetivos es posible no por dar órdenes sino por el contrario teniendo la cooperación, participación e involucramiento del capital humano.

El concepto de DPO está estrechamente relacionado con el concepto de planificación el cual es un estilo exigente y gratificante de la gestión. Se centra en la atención al logro de objetivos a través de la participación de todos los interesados, es decir, a través de un espíritu de equipo. DPO se basa en la suposición de que las personas se desempeñan mejor cuando saben qué se espera de ellos y puedan relacionar sus objetivos personales con los objetivos organizacionales, el establecimiento de metas conjuntas, el apoyo y el aliento de superiores a subordinados son las características básicas de DPO.

Las ventajas que se obtienen con la implementación orienta a los resultados son los siguientes: Genera metas individuales y grupales, permite desarrollar planes de carrera individuales, proporciona oportunidades y motivación para los colaboradores, fomenta y desarrolla las competencias de compromiso, disciplina, autocontrol y sentido de pertenencia, es una evaluación objetiva, hay participación en la toma decisiones, actúa como fuerza de motivación e imaginación para lograr el cumplimiento de los objetivos y por ultimo hay un monitoreo continuo.

---

<p>Artículo</p>	<p>Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación</p>	<p>Calderón, G. Álvarez, C. Naranjo, J.</p>	<p>Ventaja competitiva sostenida, enfoque de los comportamientos, sistema de compensación, sistemas de prácticas de alto rendimiento.</p>	<p>En el texto se determinan las principales teorías que han servido de sustento a las investigaciones en el campo disciplinar, se perfilan las tendencias tanto para la práctica como para el debate académico en la gerencia de recursos humanos y se destacan los hallazgos sobre la importancia de las personas para construir una ventaja competitiva sostenida y con respecto al área de gestión humana poder obtener capacidades organizativas. Se define en este artículo un enfoque de sistemas cibernéticos el cual se centra en la búsqueda de un sistema de recursos humanos que permita generar determinadas estrategias para gerenciar a las personas, el cual a su vez responda a la estrategia general de la organización.</p> <p>El sistema cibernético se centra en la búsqueda de un sistema de recursos humanos que permita generar determinadas estrategias para influenciar en los colaboradores con el fin de que respondan a la estrategia general. El comportamiento de los colaboradores es determinante para obtener resultados en el desempeño de él y de la empresa con respecto a la obtención del logro de la estrategia organizacional y a su vez las actitudes y comportamientos son influidos por las prácticas empleadas en el área de gestión Humana. Dicho sistema planteado por los autores determina que las prácticas de gestión humana pueden ser combinadas en tres tipos de sistema de control: control del comportamiento, control de outputs (evaluación del rendimiento y sistema de recompensa basados en resultados) y control del inputs (a través de la selección y entrenamiento), para implementar los sistemas de control es necesario generar procedimientos rigurosos los</p>
-----------------	--	---	---	--

				<p>cuales deben involucrar a todos los procesos y personas de la organización.</p>	
Artículo	<p>La gestión humana en las organizaciones: una perspectiva teórica</p> <p>Proyecto: la Gestión Humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social</p>	<p>Solarte, M.</p>	<p>Gestión humana, tipos de evaluación, hacia arriba</p>	<p>En el contexto las organizaciones modernas se ha considerado que las personas como eje fundamental y ventaja competitiva en el desarrollo y sostenibilidad de las mismas, es por ello que se hace importante estudiar la gestión humana y de esta manera resaltar que no es solo un área de gestión funcionalista, sino que hay que convertirla en una área estratégica en el direccionamiento y búsqueda de los objetivos personales y organizacionales. Teniendo en cuenta lo anterior se hace necesario replantear la manera como se está haciendo la evaluación del desempeño, en este artículo se hace énfasis en un modelo de evaluación llamado ‘hacia arriba’</p>	<p>Existen diversas formas de evaluar el desempeño de las personas, algunas empresas están implementando el tipo de evaluación ‘hacia arriba’ la cual consiste en que los subordinados evalúan el comportamiento y desempeño del gerente, jefe inmediato y/o coordinador relacionado con el apoyo que les brinda para alcanzar los objetivos planteados.</p> <p>Este tipo de evaluación permite medir el desempeño de los colaboradores de abajo hacia arriba con el fin de mantener unas buenas relaciones laborales colaborador - jefe y la productividad y competitividad de la organización.</p> <p>El objetivo de este tipo de evaluación es dejar de ver la evaluación de desempeño como un método represivo y castigador dentro de las organizaciones y lograr así un beneficio mutuo.</p>



---

que consiste en que los subordinados evalúan el comportamiento y desempeño del jefe, gerente y/o coordinador.

---

*Categoría: Innovación de organización*

Tabla A4. *Subcategoría: capacitación*

Tipo de documento	Título	Autor	Palabras claves	Resumen	Análisis
Artículo	Formación del Talento Humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la	Mejía, A. Jaramillo, M Bravo, M	Talento Humano, Formación, Competencias, Productividad, Capital Intelectual, Aprendizaje organizacional	Este trabajo realiza una revisión y análisis de las tendencias actuales en torno al tema de la formación del talento humano y su efecto sobre la productividad y la competitividad en las organizaciones. Partiendo del concepto de talento humano, plantea cómo se enlazan los procesos de innovación y formación de manera efectiva para incrementar la productividad y la	Al identificar claramente la importancia e interrelación de la productividad con la formación del talento humano podremos definir las estrategias para el desarrollo de una empresa competitiva sostenible, donde se utilice su capital humano como factor generador de

---

<p>competitividad sostenibles en las organizaciones</p>	<p>competitividad sostenibles en las organizaciones. Este análisis conduce, finalmente, a abordar los conceptos de aprendizaje organizacional y trabajo decente desde la perspectiva de un modelo conceptual, el cual fue debidamente validado mediante su implementación en el sistema de gestión del talento humano en empresas latinoamericanas</p>	<p>conocimiento productivo y enfoque de creación de riqueza.</p>
<p>Propuesta para modificar la cultura organizacional con la implementación del modelo por competencias</p>	<p>Ramírez, C; Pérez, C Cultura, Competencias, Desarrollo, Capacitación, Talento Humano, Valores, Creencias</p>	<p>Es indispensable para obtener la competitividad que exigen las tendencias del siglo XXI, gestionar el talento humano a través del desarrollo del capital intelectual, para cumplir con este objetivo, es necesario tener en cuenta el modelo de gestión por competencias que permita no solamente la identificación de competencias de acuerdo con el perfil ocupacional, sino unificar los objetivos de los talentos con los misionales.  Si las organizaciones consideran necesario implementarlo como estrategia competitiva, es</p> <p>La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación comprensión e integración de las personas.  Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por</p>

	<p>indispensable seleccionar un modelo administrativo cuyo principal objetivo esté encaminado a la formación, desarrollo y fortalecimiento del capital intelectual (capital humano, estructural y relacional) a partir del cliente interno (capital humano) y externo (capital relacional).</p>	<p>sus valores, se busca que los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación.</p>
<p>Artículo Talento Humano, Investigación y Capacidad Innovadora en Educación Superior Bustamante, S; Uscategui, Pérez, I Talento humano, investigación, capacidad innovadora</p>	<p>Este estudio se realiza bajo la modalidad de investigación cualitativa dentro del paradigma crítico reflexivo, cuyo propósito es analizar la formación del talento humano, la investigación y la capacidad innovadora de los alumnos y docentes en Educación Superior. Se parte de la premisa de que todo proceso de formación y de comportamiento humano, varía de acuerdo a los principios organizadores presentes en determinado momento de la historia; está demostrado que el conocimiento ocupa una nueva dimensión en las formas de organización social que están actualmente surgiendo. De</p>	<p>La sistematización del conocimiento, producto de la complementariedad de las acciones desarrolladas en la Línea de Investigación Comportamiento Organizacional y Productividad, adscrita al Núcleo de Comportamiento Organizacional y los resultados de este análisis, permiten presentar en este estudio, a las variables críticas de análisis en la formación de talento humano y el fomento de la capacidad innovadora en Educación Superior.</p>

	<p>modo que la posición de cada individuo en la sociedad de hoy, es el producto del conocimiento que éste haya logrado desarrollar o construir</p>	<p>Entre ellas destacan: la investigación, el capital social y el desarrollo humano, como factores inductores de la formación del talento humano y la capacidad innovadora.</p>
<p>Artículo</p> <p>Un Modelo para la formación del talento humano en la organización en el Siglo XXI</p> <p>Argüelles,D</p> <p>Modelo por Competencias, Formación, Talento Humano</p>	<p>La investigación se centró en el diseño de un Modelo que permitiera el desarrollo de competencias genéricas, a partir del e-Learning fundamentado en aprendizaje Autónomo, que pueda constituirse en un modelo de formación del talento humano en la organización del siglo XXI. El estudio realizado es de carácter exploratorio y se propuso en primera instancia, la identificación de las variables del modelo y en segunda, la construcción del mismo. Como metodología se utilizó un Delphi en el que participaron 30 expertos en e-Learning. El cuestionario se aplicó en dos ocasiones al mismo grupo. Así mismo se realizó un análisis factorial</p>	<p>La formación <i>e-Learning</i> actualmente se constituye en una de las alternativas corporativas para el desarrollo del capital intelectual, dado que posibilita no sólo las ventajas de accesibilidad, ampliación de cobertura y actualización permanente de contenidos, sino que además, permite a las organizaciones la optimización de los recursos destinados a la formación/capacitación y el mejoramiento de los tiempos de respuesta y efectividad en el cubrimiento de necesidades en este</p>

				ámbito.
Libro	Como crear y dirigir la nueva empresa	Flórez, J	Plan de negocios, cambio organizacional, empresario moderno, asumir riesgo, redes sociales, marketing, innovación, creatividad, análisis de riesgos.	Este libro trata de dar apoyo sobre los perfiles que deben tener los nuevos administradores de las pyme y como el entorno actual facilita la creación de nuevos negocios y enfocar los esfuerzos al fortalecimiento de las habilidades y niveles de confianza del capital humano teniendo en cuenta la innovación como tema clave de los administradores.  Con respecto a la creación de toda nueva actividad empresarial existen cinco componentes básicos que es preciso tener en cuenta como bien los menciona Julio Flórez en su libro, Que se hace, para que se hace, como se hace, quienes pondrán el proyecto en marcha y como se van a adquirir los medios necesarios para poner la idea en marcha.
Artículo	Competencias Distintivas en las pymes: un Aporte desde Gestión Humana	Calderón, G	Competitividad, competencias distintivas, pymes, gestión humana	Con el fin de establecer de qué manera se está apoyando la competitividad por parte de la gestión humana en las pymes, se adelantó una investigación en 16 pequeñas y medianas unidades productivas de Manizales, en donde se estudiaron las competencias distintivas que más inciden sobre los factores de competitividad  El aporte de este artículo es la identificación sobre la carencia y consecuencias de no contar con un área de gestión humana realmente estructurada dentro de la organización, panorama bien identificado en la mayoría de las

	<p>empresarial. Desde el punto de vista teórico se tomaron el enfoque sistémico de la competitividad, la teoría de recursos y capacidades, y la perspectiva estratégica de la gestión humana. Se contrastaron las competencias distintivas en las seleccionadas y se analizaron los hallazgos a partir del modelo teórico construido.</p> <p>El abordaje empírico se hizo desde un enfoque cualitativo, realizando entrevistas a los gerentes o responsables de gestión humana de estas unidades productivas.</p>	<p>pymes de nuestro país, lo cual restringe negativamente la generación de competencias dinámicas asociadas con el personal y con el estilo más apropiado para dirigir a las personas, como las prácticas de alto rendimiento en selección, formación y carrera, compensación y sistemas de comunicación, lejos de conseguir una adecuada gestión del conocimiento que les permita construir una estrategia competitiva sostenible a largo plazo.</p>
<p>Artículo</p> <p>El Factor del Talento Humano en las Organizaciones</p> <p>Mejía, A; Bravo, M Montoya, A</p>	<p>Talento Humano, Competencia, Desarrollo Económico, Desempeño, Formación</p>	<p>El artículo plantea un análisis crítico del concepto de talento humano desde la teoría económica empresarial, mostrando los elementos que lo componen y su aplicación en el campo del desarrollo económico. El mismo forma parte de la reflexión realizada al interior del grupo de</p> <p>El fenómeno de la globalización definitivamente conduce a una noción de “capital humano”, representado en los trabajadores especializados o súper especializados, polivalentes o</p>

---

Laboral	investigación “Nuevas tecnologías, trabajo y gestión”, del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad de San Buenaventura (Cali, Colombia), en relación con un proyecto de investigación sobre capacitación integral del talento humano en las pequeñas y medianas empresas. No obstante, se intenta ir más allá de la descripción económica o técnica del concepto para formular un debate ético, sobre las relaciones económicas dentro del sistema económico capitalista globalizado	integradores, operarios o analistas simbólicos; y constituidos en el activo más valioso de las organizaciones.  Es así que este artículo realza la importancia en el nivel de educación asociado a la potenciación del talento humano como fundamento del despliegue económico. Se acomoda más a la humanización de los procesos, Este planteamiento no va en contra de la productividad y la competitividad organizacional; por el contrario, se constituye en factor estratégico para su desarrollo sostenible, sobre todo cuando se encuentra enlazado y alineado adecuadamente con los procesos de formación del talento humano y de la innovación.
---------	--	---

---

---

Revista	Capital Humano, Prácticas de Gestión y Agilidad Empresarial	López, A	Capital humano Flexibilidad Innovación Prácticas de gestión de recursos humanos	<p>Las organizaciones ágiles son aquellas que poseen la habilidad de ser innovadoras y flexibles. Ambas capacidades organizativas se consideran claves para la competitividad de la empresa. El presente trabajo pretende analizar la contribución del capital humano de la empresa, conceptualizado a través del valor y especificidad de los conocimientos y destrezas de los trabajadores centrales, así como de su gestión a través de una serie de prácticas de Gestión de Recursos Humanos en las capacidades de innovación y flexibilidad organizativas. El análisis estadístico efectuado sobre una muestra de empresas pertenecientes al sector manufacturero puso de manifiesto que las empresas más innovadoras presentan un capital humano de mayor valor y especificidad, mientras que la especificidad de conocimientos no resultaba ser una variable determinante para la flexibilidad. Además, ciertas prácticas de</p>	<p>El presente trabajo ha evaluado el grado en que las capacidades organizativas de “Innovación” y “Flexibilidad” se relacionan con el valor y la especificidad de los conocimientos y destrezas de los trabajadores centrales de la empresa (Capital Humano) y con las prácticas de gestión de recursos humanos que se aplican en las organizaciones. Una serie de hipótesis fueron planteadas, a nivel teórico, relacionando dichos conceptos en base a los postulados de la Teoría de Recursos y Capacidades que resalta la contribución a la ventaja competitiva de la empresa de las capacidades organizativas, un capital humano valioso y específico y de los procesos de gestión orientados al</p>
				<p>El presente trabajo ha evaluado el grado en que las capacidades organizativas de “Innovación” y “Flexibilidad” se relacionan con el valor y la especificidad de los conocimientos y destrezas de los trabajadores centrales de la empresa (Capital Humano) y con las prácticas de gestión de recursos humanos que se aplican en las organizaciones. Una serie de hipótesis fueron planteadas, a nivel teórico, relacionando dichos conceptos en base a los postulados de la Teoría de Recursos y Capacidades que resalta la contribución a la ventaja competitiva de la empresa de las capacidades organizativas, un capital humano valioso y específico y de los procesos de gestión orientados al</p>	

---



	<p>Gestión, especialmente las de diseño de grupo, selección y evaluación del rendimiento se relacionaban positivamente con el capital humano de la empresa y las capacidades organizativas estudiadas, mientras que las prácticas de desarrollo del personal lo hacían solo directamente con la capacidad de innovación</p>	<p>logro de capacidades distintivas.</p>
<p>Artículo</p> <p>La Gestión del talento humano como herramienta competitiva para el desarrollo del capital intelectual</p> <p>Moya, M</p>	<p>Gestión del conocimiento; cadena de valor; modelos de gestión del talento humano; Gestión por competencias.</p>	<p>El presente artículo, busca establecer cómo la Gestión del Talento Humano, puede llegar a constituirse en una herramienta estratégica que facilite a las organizaciones, la potencialización de una serie de competencias, habilidades y actitudes, propias de los trabajadores, las cuales, de llegar a ser intervenidas, se traducen en una serie de beneficios, tanto para la organización como para el mismo colaborador. Por tal razón, los autores desarrollan un recorrido sobre los diferentes modelos de gestión del conocimiento, haciendo especial énfasis en la cadena de valor</p> <p>En este artículo se plantea como indispensable para obtener la competitividad que exigen las tendencias del siglo XXI, gestionar el talento humano a través del desarrollo del capital intelectual, para cumplir con este objetivo, es necesario tener en cuenta el modelo de gestión por competencias que permita no solamente la identificación de competencias de acuerdo con el perfil ocupacional,</p>

---

del conocimiento y el desarrollo del capital intelectual y los de gestión del talento humano (gestión por competencias).

sino también unificar los objetivos de los talentos con los misionales.

Con el fin de adaptar un modelo organizacional que permita incrementar la productividad y fomentar la innovación de productos o servicios.

---

*Categoría: Innovación alianzas estratégicas*

Tabla A5. Subcategoría: aprendizaje organizacional

Tipo de documento	Título	Autor	Palabras claves	Resumen	Análisis
Artículo	Las Mí pymes colombianas, escenario estratégico para la creatividad e innovación del talento humano	Paniagua, R	Talento humano y creatividad, competitividad, d, gestión del conocimiento y conocimiento relacional, estrategia, Mí pymes, innovación e incentivos.	Este trabajo de revisión, presentado en el XXIII Congreso Internacional de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia, Slade, la noción de capital de los modelos tradicionales de crecimiento, referida al capital físico, se amplía para incluir otros tipos de capital, en especial el capital humano, concepto básico de la teoría moderna del crecimiento, que el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2006-2010 recoge. Acorde a los diagnósticos de las Mí pymes se elaboran estrategias tendientes a fortalecer su competitividad desde la creatividad innovadora del talento humano, con elementos del mejoramiento continuo, pero proponiendo una mirada activa, tipo estrategia del llamado océano azul. Siendo el escenario Mí pymes caldo de cultivo de un emprendimiento con una creatividad recursiva, potencial innovador de tipo incremental y por combinación, que facilitan la	Para que la creatividad del emprendedor de organizaciones como las Mí pymes, se direcciona hacia una competitividad con resultados en los sectores comerciales y de servicios, en los que tienen mayor participación, requieren estrategias fundamentadas en una gestión del conocimiento y un capital relacional, por lo cual, para el caso colombiano, desde Colciencias, se inició una promoción y estímulo a

---

implementación de estrategias acorde a su situación y al entorno. relación empresa y  
Es agregar valor, promoviendo modificaciones con mejoramiento universidad, para que se  
continuo a la generación de los nuevos servicios y productos, con promueva dicho capital.  
un Know How apropiado y contextualizado los intereses y  
necesidades propias y aportando a la calidad de la empleabilidad,  
con alianzas estratégicas tipo Universidad -Estado y empresa

---

*Categoría: Innovación soporte del negocio*Tabla A6. *Subcategoría: Bienestar Laboral*

Tipo de documento	Título	Autor	Palabras claves	Resumen	Análisis
Trabajo de grado	Modelo de Gerencia del Talento Humano en las pequeñas empresas colombianas	Ruiz, C. Grisales, M. y Grisales, L.	Gerencia del talento humano y pymes	Este trabajo de grado hace evidente la carente información sobre las nuevas tendencias en la administración del recurso humano y frente a esto plantea que para el tema de Bienestar, las empresas deben generar una relación sistémica entre mejoramiento personal que trascienda a mejoramiento organizacional y sociedad, se deben hacer alianzas con compañías de diversión para las familias de las empresas, debe haber reconocimiento de los hobbies o gustos del personal, programas que involucren a las familias de los trabajadores, sinergias con las compañías que brindan bienestar	Es notorio que en este trabajo de grado los autores hacen énfasis en que el bienestar de los trabajadores de una empresa está relacionado al bienestar que puedan recibir sus familias en temas de alianzas con otras entidades para formación, educación, diversión, etc., lo cual tiene sentido si se considera que la vida productiva de un trabajador está totalmente influenciada por la vida personal y familiar que este lleve y que cualquier programa de bienestar que su empresa desarrolla debe involucrar de alguna manera a los miembros de su familia, para que así se evidencie una satisfacción.

		familiar y debe involucrar programas formativos y educativos.
Artículo	<p>La gestión humana en las organizaciones: una perspectiva teórica</p> <p>García, M.</p>	<p>Gestión humana, cultura organizacional, bienestar y compensación.</p> <p>La autora menciona en el texto que la Gestión Humana tiene varios macro procesos que aportan en la vida del trabajador y uno de ellos es el de la <i>Compensación, bienestar y salud de las personas</i>, el cual tiene como objetivo desarrollar el sistema de compensación que permita motivar al personal y generar sostenibilidad laboral a los empleados, involucrando procesos como los incentivos, la estructura salarial y la calidad de vida laboral por medio del reconocimiento de labores, la compensación financiera y una no financiera.</p> <p>Es importante tener en cuenta como de manera innovadora se definen las clases de beneficios que no necesariamente son financieros, sino que apuntan a otros aspectos que de igual manera son importantes para el trabajador como: las oportunidades de trabajo, el reconocimiento, la autoestima, la seguridad en el empleo, la calidad de vida en el trabajo, las promociones, la libertad y autonomía en el trabajo y otros beneficios dentro de los cuales se encuentran; los asistenciales (proveen al empleado y su familia de ciertas condiciones de seguridad o de emergencias, como la asistencia médica, la asistencia financiera a través de préstamos, seguros de accidentes personales, etc.); los beneficios recreativos (proporcionan al empleado condiciones de descanso, recreación, ocio, como: la afiliación a un gremio o club, la música ambiental, los paseos, etc.); y los beneficios supletorios (proporcionan ciertas</p>

facilidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como: el transporte, el restaurante en el lugar de trabajo, el horario flexible, etc.) generando bienestar y satisfacción con la empresa y que en muchas ocasiones no generan un costo muy alto para la organización, porque se pueden lograr por medio de alianzas estratégicas con otras entidades.

<p>Articulo</p>	<p>Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la idealización de los empleados en organizacion</p>	<p>Mercado laboral, Retención, Organizaciones globales, Salarios</p>	<p>Los autores mencionan que las organizaciones internacionales establecen acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados, dentro de las cuales se encuentra: <i>El salario emocional</i>: Este tipo de beneficios mejora la calidad de vida del empleado y lo fideliza con la empresa, estos beneficios apuntan a: flexibilidad de turnos laborales, que la organización lleve a cabo los valores que predica, que el trabajo se convierta en un lugar de desarrollo integral, humano e intelectual,</p>	<p>Es bastante interesante conocer como para los empleados el salario emocional tiene un valor mucho mayor y gratificante que el mismo salario monetario, ya que con estos beneficios que no representan suma en sus ingresos financieros, si crecen como personas y profesionales y les permite tener una calidad de vida optima, la cual hace que no quieran reemplazarla por otra, generando así, que las grandes empresas retengan a sus buenos empleados y los potencialicen dentro de sus perfiles.</p>
-----------------	--	--	---	---

<p>es internacional es</p>	<p>la formación intelectual y personal ofrecida por la empresa, el poder expresar sus ideas y sugerencias, oportunidades de ascenso y promoción, ambiente laboral agradable, planificación de la carrera profesional, considerarse recompensado, reconocido y apreciado, entre otros, son factores que generan un gran valor a los empleados incluso mayor a su salario monetario ya establecido por sus perfil laboral y académico.</p>	
<p>Proyecto de investigación La innovación como cimiento de la RSC en países de bajo desarrollo: el caso peruano</p>	<p>Melo, J. Innovación, RSC</p>	<p>Este estudio elaborado como proyecto final de un Master de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) revela el caso de la empresa J&amp;V Resguardo S.A.C. (empresa de vigilancia y seguridad), donde en su momento los empleados de la misma se veían involucrados en actos de corrupción y robos y para mejorar esos aspectos, era importante que los</p> <p>Cabe resaltar como en este artículo se evidencia que la innovación en salario emocional no solo puede llegar a generar bienestar en los empleados y a que se fidelicen con la organización, sino que además puede hacer que las malas prácticas pasen a ser practicas positivas donde no sea necesario actuar en contra de la ética profesional porque el reconocimiento y valoración es tan común que cada quien “brilla con luz propia”.</p>



				empleados estuviesen orgullosos y sintieran que su trabajo era importante y esto se logró con la estrategia del “salario emocional” que involucraba buenas prácticas ligadas a la capacitación, el reconocimiento, que el colaborador apreciara en su total dimensión su aporte en la generación de valor de la actividad en que participaba, etc., generando con esto impactos positivos
Artículo de prensa	Las mejores prácticas de RRHH en el mundo	Grandes empleadores	Ecos negocio	Facebook, Zara, Nokia, Google y Lego El artículo refleja en lo que las grandes empresas han innovado para convertir estos espacios en lugares placenteros, generando bienestar laboral, sentido de pertenencia, amor por el trabajo y la empresa, pero sobre todo fidelizar a sus equipos de trabajo, ya que ofrece beneficios que no solo apuntan a una alta remuneración económica, sino a valores agregados e innovadores que incluyen a sus familias, sus intereses de crecimiento profesional y personal, sus hobbies y sobre todo su satisfacción con la organización.

---

colaboradores bienestar y oportunidades

de desarrollo profesional y personal.

---

*Categoría: Innovación de organización*

Tabla A7. Subcategoría: vinculación y desvinculación laboral

Tipo de documento	Título	Autor	Palabras claves	Resumen	Análisis
Tesis	Significados otorgados por los trabajadores profesionales y directivos a la desvinculación laboral. Estudio comparativo (Empresa tradicional vs. Empresa gestora del conocimiento)	Galvis, E; López, J	Gestión de personal Cese de la relación laboral Despido de trabajadores Realidad social Análisis del significado Gestión del conocimiento	El artículo realiza un análisis e interpretación de las diferentes impresiones que frente a la desvinculación laboral, la gestión de conocimiento dentro de la organización y el papel de la gerencia del talento humano, tienen los profesionales y directivos, tanto en una organización de carácter tradicional como en una organización que ha empezado a incorporar prácticas institucionales de gestión del conocimiento.	De acuerdo a lo encontrado en el artículo se puede evidenciar que los profesionales y directivos significan la desvinculación como una realidad asociada a una dinámica continua de cambio, que puede implicar de forma individual o combinada una amenaza, un avance o un retroceso para la vida personal del trabajador desde el surgimiento de nuevas organizaciones del conocimiento, la flexibilidad laboral y la necesidad de ofrecer resultados constantes y que según las autoras podría ser combatido desde la implementación de un tipo de actividades y procesos organizacionales donde se de especial interés a la educación para

---

				convertirlos en trabajadores de conocimiento o de alto rendimiento y de esta manera enfrentar con mayor ahínco los procesos administrativos modernos de flexibilidad laboral.
				Los procesos de modernización llevaron a la desregulación del trabajo, a la búsqueda de
			El estudio de revisión aborda de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la	mecanismos de participación y de flexibilización en la vinculación (escolaridad y calificación, enfocados a aspectos
			gestión humana en el país, se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, se realiza una descripción del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos.	socioculturales como la capacidad de adaptación, las "buenas costumbres", el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical), desvinculación y compensación de los trabajadores. (Valero, 1999; Dombois, 1999).  La flexibilización en la vinculación y desvinculación genera conflicto en la medida en que los planes de carrera dejan de ser empresariales para volverse profesionales,
Artículo	La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación.	Calderón. G, Hernández. J, Naranjo. C, Álvarez. M.	Modernización empresarial, mercado laboral, relaciones laborales, gestión	

---

				dejan de ser favorecedores para una empresa específica para convertirse en un beneficio personal para cada individuo que busca forjarse una carrera en un mercado laboral.
Artículo	Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana	Calderón, G.	Competitividad, competencias distintivas, pymes, gestión humana	<p>Se adelantó una investigación en 16 pequeñas y medianas unidades productivas de Manizales, en donde se estudiaron las competencias distintivas que más inciden sobre los factores de competitividad empresarial con el fin de establecer de qué manera se está apoyando la competitividad por parte de la gestión humana en las pymes.</p> <p>La flexibilidad no se ha buscado tanto desde la selección pues, debido a la relativa estabilidad que ofrece, la vinculación continúa siendo directa a través de la empresa y a término indefinido en el caso particular de las pymes. La flexibilidad se observa en la polivalencia de sus trabajadores, quienes desde el proceso de vinculación y con la inducción recibida entienden y aprenden la importancia de conocer y aplicar todos los procedimientos y tareas de la organización con el fin de aprovechar los escasos recursos de la misma.</p>
Artículo	Gestión del talento humano en la	Jaramillo, O.	Talento humano, gestión del talento humano, micro,	<p>El propósito de esta investigación fue conocer ¿cuál es la situación actual registrada inicialmente en 48 Mi</p> <p>Las difíciles condiciones por las que atraviesan las Mi pymes en materia de gestión humana, dado que su capacidad</p>

---

<p>micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos</p>	<p>pequeña y mediana empresa, programa Expo pyme, características de los empleados.</p>	<p>pymes de los sectores alimentos y confecciones de la ciudad de Barranquilla (Colombia) vinculadas al programa Expo pyme de la Universidad del Norte, en materia de reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación del empleado, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional y bienestar social.</p>	<p>financiera, cultura y estructura no les permite contar con un área específica que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que las componen. El dueño, gerente o administrador debe hacer acopio de todas sus capacidades y competencias para actuar como facilitador y conductor de las personas de la empresa. Los procesos críticos son inducción, formación y entrenamiento, salud ocupacional y bienestar, lo que las hace poco competitivas frente al entorno globalizado del siglo XXI.</p>
---	---	---	---

Respecto a los aspectos positivos que se registraron con relación a la gestión de las personas en las pymes, se destacan la vinculación a la plantilla directa de la empresa y contar con contratos a término fijo e indefinido, lo que puede ser percibido como una condición de seguridad en el empleo.

---

artículo	<p>Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia</p>	Calderón, G.	<p>Talento humano, gerencia de talento humano, sector público, prácticas de talento humano, gestión estratégica de talento humano.</p>	<p>Se indaga sobre el aporte de la gestión humana al cumplimiento de la misión del Estado, en 39 entidades públicas de las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia, específicamente en aspectos como el perfil de los gerentes de talento humano, el aporte de las áreas de recursos humanos a la gestión estratégica de las entidades, las prácticas de talento humano.</p>	<p>Existe aún una marcada falta de cultura de lo público y del servicio en el empleado estatal, además de una concepción de lealtad hacia el jefe político, antes que a la organización y al jefe, como fruto del modelo clientelista de vinculación a la función pública. La pérdida de la misión institucional se da por falta de continuidad en los procesos y como consecuencia de la multiplicidad de tipo de vinculaciones, por ejemplo, los nombramientos provisionales, los de libre nombramiento y remoción, los supernumerarios y los contratistas.</p>
Artículo (CHILE)	<p>Vinculación laboral flexible: construcción de identidad Laboral en psicólogos adultos jóvenes</p>	<p>Laport, N; Becker, A; Sarratea, A; Ocampo, G.</p>	<p>flexibilidad laboral; identidad laboral; inserción laboral</p>	<p>El mundo del trabajo ha sufrido diversas modificaciones en el último tiempo. La adopción de políticas cada vez más flexibles por parte de las organizaciones, configuran el contexto del trabajo actual. Si el trabajo ha sido concebido</p>	<p>Según Gorz, 1991 (citado por Laport, N, 2010) el trabajo ha sido concebido históricamente como uno de los principales mecanismos de integración social y el otorgador por excelencia de identidad. al encontrarse éste, en medio de fuertes modificaciones, “lo que se desafía es la</p>

---

históricamente como uno de los principales mecanismos de integración social y uno de los otorgadores más relevantes de identidad, al encontrarse éste en medio de fuertes modificaciones, entonces, lo que se desafía es la identidad, reconocida como principal fuente de significados y acciones orientadas a las distintas formas de vinculación social. El presente artículo expone la investigación realizada en torno a la construcción de identidad laboral de jóvenes profesionales psicólogos en condiciones de vinculación laboral flexible.

---



*Categoría: Innovación de organización*Tabla A8. *Subcategoría: cultura organizacional*

Tipo de documento	Título	Autor	Palabras claves	Resumen	Análisis
Artículo	Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras	Pérez, R.	Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Gestión Humana, Pymes.	En el artículo se revisan algunos planteamientos que profundizan sobre gestión humana y cultura organizacional de manera integral y que sirven de guía básica teórica para el diseño de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para Pymes.	Para que una pyme resulte ser altamente competitiva ante las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo, se hace imprescindible que sean altamente creativas e innovadoras, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada, motivada y orientada a la adaptación a los cambios y a la implementación de nuevas herramientas que van desde una vinculación basada en un análisis minucioso de los puestos de trabajo, el reclutamiento, la selección y contratación de personal con la inducción capacitación y entrenamiento necesario y acorde a las necesidades de la organización, hasta la desvinculación y liquidación del personal.
artículo científico	Transformación	Calderón, G.	Transformación	En este artículo se plantea el soporte teórico para la definición de las PIGH como	Este documento después de un profundo análisis que hace su autor llega a la conclusión de que en las

---

organizaci	Hernán	organizacional	prácticas que abarcan los procesos de	organizaciones actuales existen problemas críticos
onal y	dez. J,	, cambio,	transformación organizacional. Se aborda	relacionados con la innovación y el cambio en las áreas
prácticas	Naranj	prácticas de	esta temática por la importancia creciente	de recursos humanos y por tanto se debe replantear el
innovadora	o. C,	gestión	del cambio, que implica una transformación	rol de esta área, de lo contrario el modelo de negocio
s de	Álvarez	humana	en aspectos centrales de las empresas, tales	establecido se va a ver completamente afectado y no va
gestión	. M.		como la innovación, el desempeño, la	a lograr entrar en la dinámica de la competitividad
humana			competitividad y la cultura organizacional.	empresarial.

---

Apéndice B

Tabla B1.

Ficha Técnica de Identificación del Material Consultado

Nº de acceso	Año	Fuente	documento	referencia	Titulo	Autor	Múltiple de Trabajo o tipo de documento	Definición Contextual		Aspectos Metodológicos	
								país	Ciudad	1 = Cuantitativo 2 = Cualitativo 3 = Mixto 4 = No Reporta	5 = No aplica
1	2012	12		<a href="http://rah.unamunizades.edu.co/8080/pa/handle/6789/858">http://rah.unamunizades.edu.co/8080/pa/handle/6789/858</a>	Significados otorgados por los trabajadores, profesionales y directivos a la desvinculación laboral. Estudio comparativo de las percepciones de la gestión del talento humano en las gestiones de las empresas características y tendencias de la gestión humana en las pymes: un aporte desde gestión humana.	Cabrés, E. López, J	1	no reporta	no reporta	4	
2	2007	3	Estudios Científicos, Vol. 23 No. 103 Abr-Jun 2007	<a href="https://www.ceset.edu.co/revistas/index.php/estudios_cientificos/article/view/223">https://www.ceset.edu.co/revistas/index.php/estudios_cientificos/article/view/223</a>	Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana.	Caldorín, G. Álvarez, C. Nasario, J	4	no reporta	no reporta	4	
3	2006	3	Innovar 16(27), ss-ss.	<a href="http://scielo.scienciacolombiana.gov.co/8084/publicaciones/docs/articulos/011-2001-11-16.pdf">http://scielo.scienciacolombiana.gov.co/8084/publicaciones/docs/articulos/011-2001-11-16.pdf</a>	Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras.	Caldorín, G	4	Colombia	Manizales		
4	2003	5	revista escuela de administración de negocios No. 47 ENERO - ABRIL DE 2003 Págs. 46- 65	<a href="http://journal.una.edu.co/index.php/Revista/article/view/233/223">http://journal.una.edu.co/index.php/Revista/article/view/233/223</a>	Creación del talento humano en la empresa pequeña y mediana empresa vinculada al programa Espoypyme de la Universidad del Norte en los sectores de minería y alimentación.	Pérez, R.	4	no reporta	no reporta	4	
5	2005	8	posicionamiento y gestión, N° 18 ISSN 1657-6276	<a href="http://scielolib.uninorte.edu.co/index.php/posicionamiento/article/view/1657/6276">http://scielolib.uninorte.edu.co/index.php/posicionamiento/article/view/1657/6276</a>	Creencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia.	Jaramillo, G.	4	no reporta	no reporta	4	
6	2004	8	Cuadernos de Administración, ISSN (Versión impresa): 0120-3592	<a href="http://www.scielo.org.co/articulo/oa/20080204">http://www.scielo.org.co/articulo/oa/20080204</a>	La discriminación de género en el proceso de recursos humanos: un acercamiento a veces.	Caldorín, G.	1	Colombia	barraququilla	4	
7	2009	20	Cuadernos de Administración, 22 (39): 13-30	<a href="http://www.cadad.uninorte.edu.co/index.php/revista_admin/article/view/20092018">http://www.cadad.uninorte.edu.co/index.php/revista_admin/article/view/20092018</a>	Vinculación laboral desde el contexto de identidad laboral en psicólogos adultos jóvenes.	Crusco, M.	4	no reporta	no reporta	4	
8	2010	21	Psico Perspectivas vol.9 no.1 Valparaiso, 2010	<a href="http://www.cadad.uninorte.edu.co/index.php/revista_admin/article/view/20102118">http://www.cadad.uninorte.edu.co/index.php/revista_admin/article/view/20102118</a>	Vinculación laboral, motivación y desempeño de empleados de carrera y superempresas en una universidad del estado.	Laport, N; Becker, A; Sarateca, A; Ocampo, C.	4	Venezuela	valparaiso	4	
9	2009	22	Revista Interamericana de Psicología Experimental, Volumen 28, Número 3, 2009, Pág. 149-183	<a href="http://69.147.133.96/~sinceloc/Revista%20Interamericana/Rev28_2_Revis28_2_09.pdf">http://69.147.133.96/~sinceloc/Revista%20Interamericana/Rev28_2_Revis28_2_09.pdf</a>	La cultura del trabajo en Colombia: criterios de vinculación, empleo, promoción, empleo en la sociedad pos moderna.	Sarín, A; Restrepo, M.	4	no reporta	no reporta	4	
10	2009	16	HACER, Núm. 18 (Invierno, 2009), 41-50	<a href="http://www.historia-actual.org/Publicaciones/index.php/hand/article/viewArticle/282">http://www.historia-actual.org/Publicaciones/index.php/hand/article/viewArticle/282</a>	Formación del Talento Humano: Factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones.	Albín, M.	4	no reporta	no reporta	4	
11	2006	11	Revista Científica Guillermo Ockham Volumen 4	<a href="http://diarios.unioja.es/revista/article/view/2006438">http://diarios.unioja.es/revista/article/view/2006438</a>	Competencias Distintivas en las pymes: un Aporte desde Gestión Humana.	Mejía, A. Jaramillo, M. Bravo, M	4	Colombia	vallé	4	
12	2006	3	Vol. 16, No. 27, ENERO A JUNIO DE 2006	<a href="http://scielolib.colombiana.gov.co/8084/publicaciones/docs/articulos/011-2001-11-16.pdf">http://scielolib.colombiana.gov.co/8084/publicaciones/docs/articulos/011-2001-11-16.pdf</a>	Un Modelo para La Formación del Talento Humano en la Organización en el Siglo XXI.	Caldorín, G	4	Colombia	Itua	4	
13	2011	5	Revista Científica de América	<a href="http://investigaciones.foam.una.edu.co">http://investigaciones.foam.una.edu.co</a>	El Factor del Talento Humano en las Organizaciones.	Argüelles, D	4	Colombia	Itua	4	
14	2003	11	Ingeniería Industrial/ISSN 1818-5036/Vol. XXXIV	<a href="http://scielo-cc.ccsa.org/pdf/ing/0341/002113.pdf">http://scielo-cc.ccsa.org/pdf/ing/0341/002113.pdf</a>	Capital Humano, Prácticas de Gestión y Agilidad Empresarial.	Mejía, A. Jaramillo, M. Bravo, M	4	Colombia	San Buenaventura	4	
15	2007	2	Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa	<a href="http://diarios.unioja.es/revista/article/view/20072334">http://diarios.unioja.es/revista/article/view/20072334</a>	Talento Humano, Roles y Espiritualidad Innovadora en Educación Superior.	López, A	4	España	Sevilla	4	
16	2007	9	MULTICENSAES VOL. 7, N° 2, 2007 (176 - 180)	<a href="http://encuentros.universia.net/imagenes/fotos/imagenes_material">http://encuentros.universia.net/imagenes/fotos/imagenes_material</a>	Gestión del talento humano en las organizaciones: una perspectiva de desarrollo del capital intelectual.	Robina Bustamante Uzcategui, Rafael Pérez de Maldonado y Mariabel Maldonado Pérez	4	Venezuela	Maracaybo	4	
17	2012	23	Joinville, Santa Catarina, Brasil	<a href="http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027510581200092">http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027510581200092</a>	Propuesta de un modelo de gestión humana con la implementación del modelo pro-competencias.	Martha Lucía Moya Piedra, Fundación Universitaria ISPAHU	4	Brasil	Santa Catarina	4	
18	2006	13	Cultura Organizacional	<a href="http://intelecto.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453">http://intelecto.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453</a>	Las Mipymes estratégicas para la competitividad e innovación del talento humano.	Claudia Romero Pérez-Castilla, Rodríguez-González, Universidad de la Sabana	4	Colombia	Bogotá	4	
19	2010	18	Escenarios Volumen 8	<a href="http://diarios.unioja.es/revista/article/view/20101820">http://diarios.unioja.es/revista/article/view/20101820</a>	Alimentación de los programas de capacitación con los procesos de innovación en Pymes del sector Confecciones del Valle del Cauca.	Rosa Angela Panigua Frey	4	Colombia	Bogotá	4	
20	2008	11	Revista Científica Volumen 6	<a href="http://investigaciones.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453">http://investigaciones.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453</a>	La gestión del rendimiento, SCAPIF: un modelo basado en el cerebro para colaborar e incluir en los demás.	Armando Mejía Ciraldo y Mario Bravo Castillo	4	Colombia	San Buenaventura	4	
21	2013	25	Financial Review	<a href="http://www.afr.com/past/issue_work_spaces/performance_management_financial_review_171804069709101530042">http://www.afr.com/past/issue_work_spaces/performance_management_financial_review_171804069709101530042</a>	El empoderamiento. Una forma moderna y eficaz de practicar el trabajo en una organización.	David Beck	3	Australia	no reporta	2	
22	2008	17	Revista Académica UC Maniz Interactiva	<a href="http://www.uncc.edu/uploads/media/MARIA_TERESA_FERRER.pdf">http://www.uncc.edu/uploads/media/MARIA_TERESA_FERRER.pdf</a>	Adaptación de un modelo de evaluación e implementación de una herramienta software.	María Teresa Flores Sepúlveda	3	Chile	no reporta	2	
23	2009	6	Revista Universidad KAPIT Interactiva	<a href="http://publicaciones.una.edu.co/index.php/revista-universidad-edu/article/view/200962">http://publicaciones.una.edu.co/index.php/revista-universidad-edu/article/view/200962</a>	Procedimiento de Benchmarking para el mejoramiento continuo de la Gestión integral del capital humano.	Luz Marina Nuñez Martínez, Roberto Carlos Nasario, Pablo Enrique Rojas, Diego Fernando Benavides Rodríguez, Oscar Andrés Benavides	1 y 3	Colombia	medellín	1	
24	2012	14	Observatorio de la Economía Latinoamericana	<a href="http://www.oelad.net/carecon/oceladoc/2012/ogf/hand">http://www.oelad.net/carecon/oceladoc/2012/ogf/hand</a>	La gestión de empresas.	Maylin Ariza, César, Rafael Reyes Falcón	3	Colombia	no reporta	2	
25	2000	22	Editorial: Ethica	<a href="http://www.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453">http://www.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453</a>	La gestión de empresas.	Peter Ferdinand Decker	2	España	no reporta	2	
26	2008	11	Grupo de investigación de la facultad de ciencias empresariales	<a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027510581200092">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027510581200092</a>	Gestión Humana: tendencias y perspectivas.	Juan Guillermo Saldaña Ríos	1	Colombia	medellín	2	
27	2006	3	Cuadernos de administración Universidad Nacional Volumen 19 N° 32 pag. 245 - 250	<a href="http://www.udelap.org/pdf/2062006320.pdf">http://www.udelap.org/pdf/2062006320.pdf</a>	Gestión Humana en las organizaciones en términos de complejidad, evolución, roles, tendencias y perspectivas de investigación.	Gregorio Calderón Hernández, Catalina Milena Álvarez Ciraldo, Julia Charamusa Nasario, Valencia	1	Colombia	Manizales	1	
28	2005	7	Grupo de investigación Humanismo & Gestión, Pág. 26 - 29	<a href="http://programacion.universia.net/imagenes/fotos/imagenes_material">http://programacion.universia.net/imagenes/fotos/imagenes_material</a>	La gestión humana en las organizaciones: una perspectiva teórica Proyecto: la Gestión Humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital humano.	Monica Garcia Solarte	1	Colombia	Vallé	1	
29	2011	22	Grandes empleadores.	<a href="http://www.scienciacolombiana.gov.co/8084/publicaciones/docs/articulos/011-2001-11-16.pdf">http://www.scienciacolombiana.gov.co/8084/publicaciones/docs/articulos/011-2001-11-16.pdf</a>	Los mejores procesos de RRHH en el mundo.	No reporta	3	no reporta	no reporta	4	
30	2000	13	Trabajo de grado	<a href="http://intelecto.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453">http://intelecto.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453</a>	Modelo de gerencia del talento humano en las pequeñas empresas colombianas.	Buit, C; Céspedes, M, Y; Cárdenas, L.	1	Colombia	Itua	4	
31	2005	7	Grupo de investigación Humanismo y Gestión, facultad de ciencias de la administración.	No se encuentra	La gestión humana en las organizaciones: una perspectiva teórica internacional.	Carcía, M.	3	otro	otro	4	
32	2009	19	Innovaciones de negocios	<a href="http://www.web.facpya.unal.edu.co/revistas/6.1/A.3.pdf">http://www.web.facpya.unal.edu.co/revistas/6.1/A.3.pdf</a>	Estadísticas de creación de empresas eficientes: Importancia estratégica de la idealización de los empleados en organizaciones internacionales.	Barragan, J, J. Castillo, P. Villalpando & P. Caceres	3	otro	otro	4	
33	2007	15	Responde: Responsabilidad social empresarial	<a href="http://www.fundacioncolombiana.gov.co/8084/publicaciones/docs/articulos/011-2001-11-16.pdf">http://www.fundacioncolombiana.gov.co/8084/publicaciones/docs/articulos/011-2001-11-16.pdf</a>	La innovación como elemento de la RSC en países de bajo desarrollo en el caso peruano.	Melo, J.	1	otro	otro	4	
34	2013	22	Satisfacción y Motivación personal	<a href="http://scielolib.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453">http://scielolib.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453</a>	Satisfacción y motivación organizacional.	Zubiri, P.	1	no reporta	no reporta	4	
35	2009	1	Master DEEEn dirección estratégica del factor humano.	<a href="http://delte.org.pe/edu/pe/revistas/revistas/011-2001-11-16.pdf">http://delte.org.pe/edu/pe/revistas/revistas/011-2001-11-16.pdf</a>	Propuesta de un modelo de talento comprometido a través del desarrollo de competencias.	Castillo, L, Eyzaguirre, P, Herrozo, C, Mejía, C, Ramella, M, Y; Vargas, Y.	1	no reporta	otro	4	
36	2009	3	INNOVAR (http://www.fce.unal.edu.co/media/filer_documento/1_innovar/1963%20%20%2011.pdf)	<a href="http://www.fce.unal.edu.co/media/filer_documento/1_innovar/1963%20%20%2011.pdf">http://www.fce.unal.edu.co/media/filer_documento/1_innovar/1963%20%20%2011.pdf</a>	Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión.	Gregorio Calderón Hernández, Juliana Charuta Castaño y Claudia Milena Álvarez Ciraldo	4	no reporta	no reporta	4	
37	2007	22	Icono Ediciones Ltda.	<a href="http://www.fce.unal.edu.co/media/filer_documento/1_innovar/1963%20%20%2011.pdf">http://www.fce.unal.edu.co/media/filer_documento/1_innovar/1963%20%20%2011.pdf</a>	Como crear y dirigir la nueva empresa.	Pérez, J.	4	no reporta	no reporta	4	
38	2013	10	Revista de Psicología - Oe line ISSN 1984 - 6657	<a href="http://ojs.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453">http://ojs.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453</a>	Determinantes de la capacidad de innovación en pymes regionales.	fernandez, C.	4	no reporta	no reporta	4	
39	2004	26	Revista de Psicología - Oe line ISSN 1984 - 6657	<a href="http://psicologia.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453">http://psicologia.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453</a>	Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo.	Blasco, R.	3	Brasil	no reporta	4	
40	2003	27	Revista pública y sociedad: Consejo superior de investigaciones científicas	<a href="http://revistas.unesco.org/PCBO/article/view/PCBO-9039-3220021A/30391">http://revistas.unesco.org/PCBO/article/view/PCBO-9039-3220021A/30391</a>	De la administración de personal a la gestión de capital humano.	Nalda, J. Carrillo, E.	4	España	Madrid	4	
41	2004	22	Revista del Centro colombiano de estudios de posgrados. Volumen 11 Núm 1 - 00002-0711 Pagina 78- 89	<a href="http://books.icef.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453">http://books.icef.uniba.edu.br/8086/pa/handle/10818/453</a>	Nuevas Tendencias en la Selección de Recursos Humanos en Puerto Rico.	Rojas, C.	3	Puerto Rico	no reporta	4	
42	2010	28	Revista internacional de gestión de la carrera, ISSN 1362-0636 Volumen 9 N° 2 Pagina 501 a 517	<a href="http://www.elsevier.com/locate/jcar">http://www.elsevier.com/locate/jcar</a>	La conceptualización y la investigación de employer branding.	Buckhaus, K.	3	Estados Unidos	New York	4	
43	2003	29	Papeles: revista de sociología.	<a href="http://diarios.unioja.es/revista/article/view/20032979">http://diarios.unioja.es/revista/article/view/20032979</a>	El reclutamiento de personal en la nueva sociedad - Informacional.	Morales, A; Brunet, I	4	España	no reporta	4	
44	2012	5	Biblioteca Digital Minerva	<a href="http://hdl.handle.net/10822-2776">http://hdl.handle.net/10822-2776</a>	plan de negocios para la creación de una firma de consultoría para la gestión organizacional en pequeñas empresas del sector público en la ciudad de Bogotá.	Acosta, M, Castañeda, Delcy; Nohr, J	1	Colombia	Bogotá	4	
45	2004	31	revista ipso	<a href="https://periodicos.ufsc.br/index.php/ipso/article/view/7599">https://periodicos.ufsc.br/index.php/ipso/article/view/7599</a>	Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo.	Blasco, R.	4	Brasil	no reporta	4	
46	2004	15	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 20, núm. 2, 2004, pp. 141-167. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid España	<a href="http://www.scielo.org.co/pdf/231523131799003.pdf">http://www.scielo.org.co/pdf/231523131799003.pdf</a>	Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación.	Blasco, R.	4	España	Barcelona	4	
47	2012	30	repositorio de la universidad técnica de bahaboybo	<a href="http://dspace.utb.edu.co/servlet/handle/123456789/2040">http://dspace.utb.edu.co/servlet/handle/123456789/2040</a>	diseño y propuesta de un modelo de gestión para la selección y contratación del personal en las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de bahaboybo, basados en competencias.	Puentes, M	1	no reporta	no reporta	4	

